

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zlepšování kvality služeb společnosti

Improving Service Quality of the Company

Student: Bc. David Hrůza

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval
Samostatně. Přílohy č. 1,2,3,4 a 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

V Ostravě dne

.....
Bc. David Hrůza

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za jeho odborné vedení a praktické rady při zpracování této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval kolektivu zaměstnanců společnosti Ekoltes Hranice, a.s. za spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska kvality služeb	3
2.1	Služby	3
2.1.1	Vlastnosti služeb	4
2.1.2	Kategorizace služeb.....	5
2.2	Veřejné služby	6
2.2.1	Faktory odůvodňující veřejné služby	7
2.2.2	Poskytování veřejných služeb	7
2.2.3	Financování veřejných služeb	9
2.3	Kvalita	11
2.4	Řízení kvality ve službách	13
2.4.1	Faktory ovlivňující kvalitu služeb	15
2.4.2	Hodnocení kvality služeb	16
2.4.3	Zlepšování kvality služeb	17
2.5	Spokojenost zákazníků a metodika jejího měření	18
2.5.1	Kvalita, spokojenost, výkonnost	18
2.5.2	Metody měření spokojenosti	19
2.5.3	Stanovení velikosti vzorku	20
2.5.4	Metody sběru dat	21
2.5.5	Zpracování získaných dat	24
2.5.6	Využití výsledků	27
3	Charakteristika společnosti Ekoltes Hranice, a.s.....	28
3.1	Statutární a dozorčí orgány	30
3.2	Certifikace	30
3.3	Provozy společnosti	31
3.4	Ekonomika společnosti	36
3.4.1	Finanční hospodaření	36
3.4.2	Investice	41
4	Analytická část, návrhy a doporučení	42
4.1	Přípravná fáze	42

4.2	Realizační fáze.....	43
4.3	Analýza dotazníkového šetření.....	44
4.3.1	Identifikační údaje.....	44
4.3.2	Analýza návštěvnosti a informací o plovárně	47
4.3.3	Analýza využití bazénové haly a dalších služeb	51
4.3.4	Analýza dostatečnosti služeb a návrhy na zlepšení ze strany zákazníků	53
4.3.5	Analýza spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů plovárny	54
4.4	Index spokojenosti zákazníka.....	57
4.5	Aplikace metod měření spokojenosti	58
4.6	Analýza vztahů vybraných ukazatelů	63
4.7	Návrhy a doporučení	67
5	Závěr.....	70
	Seznam literatury.....	72
	SEZNAM ZKRATEK	
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

V dnešní době shonu a neustálého stresu hledají lidé cestu, jak si odpočinout a zregenerovat své tělo i mysl. Možným řešením jejich potíží je sport či relaxace. Obě tyto činnosti v sobě propojuje plovárna Hranice.

Plovárna vznikla v roce 2006 a to z toho důvodu, že v samotném městě přetrvával několik let tlak na vybudování sportovního zařízení, které by sloužilo především občanům Hranic. Město ji zprovoznilo a nadále i provozuje prostřednictvím své společnosti Ekoltes Hranice, a.s., která zajišťuje veškeré komunální služby v Hranicích, včetně plovárny.

Ohodnotit obecně služby je velice těžké. Je to tím, že jsou nehmotné a zákazníci si je nemohou vyzkoušet před samotnou koupí, tak jak je tomu u hmotných produktů. Proto se podnikatelské subjekty nabízející služby snaží o jejich maximální kvalitu v rámci svých možností. Cílem je, aby zákazníci měli pocit dobře vynaložených peněz a byli spokojeni. Jestliže jsou zákazníci s danou službou spokojeni, tak své zkušenosti sdílejí dalším lidem, kteří si tuto službu mohou také zakoupit a služba je pak obecně hodnocena jako kvalitní.

Kvalita je v současnosti vnímána jako jeden z nutných předpokladů úspěchu, ať už v oblasti produkce hmotných výrobků nebo poskytování služeb, tak jak je tomu u plovárny v Hranicích. Většina lidí požaduje dosahování určitého stupně kvality. Ovšem představy těchto lidí jsou hodně individuální a relativní, tj. každý si představuje kvalitu na jiné úrovni. Proto je dobré, aby byly názory a spokojenost zákazníků s produkty zjišťovány a následně vyhodnoceny tak, aby případná opatření vedla ke zlepšení kvality služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Cílem této diplomové práce je zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni se stávající úrovní poskytovaných služeb plovárny a navrhnout taková opatření, která by vedla ke zlepšení kvality služeb a tím navazující spokojenosti zákazníků. Dále také odhalit zdroje nespokojenosti a snažit se je prostřednictvím daných doporučení odstranit.

Práce samotná se potom skládá ze tří hlavních kapitol. První z nich se zaměřuje na teoretická východiska, jako jsou služby, kvalita, řízení kvality ve službách či metodika měření

spokojenosti zákazníků. Druhá kapitola se věnuje společnosti Ekoltes Hranice, a.s. Obsahuje charakteristiku podniku, jeho několika provozů. Třetí část se zabývá analýzou výsledků ze získaných dotazníků a aplikací několika metod, které vedou k zjištění spokojenosti zákazníků a návrhům a doporučením, které by měly přispět ke zlepšení stávající úrovně služeb na plovárně.

2 Teoretická východiska kvality služeb

Tato kapitola zahrnuje teoretické podklady, které jsou potřebné pro pochopení a porozumění tématu kvality služeb. Jsou v ní definovány a rozpracovány klíčové pojmy a také nastíněna metodika získávání a zpracování údajů, které jsou nezbytné pro vyhodnocení spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami.

2.1 Služby

V současnosti se problematikou služeb zabývá mnoho autorů, a tak lze uvést několik definic tohoto pojmu, které jsou si velice podobné. Obecně jde z těchto definic vyvodit pojem služba jako určitá nehmotná činnost, která není spojená s vlastnictvím a může se vázat na fyzický produkt.

Definice dle Philipa Kotlera: „*Služba je jakékoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“¹

S rostoucím zájmem o služby se objevili i další definice služby, např. dle A. Payna: „*Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.*“²

Třetí definice služeb dle normy ČSN EN ISO 9000:2005 zní takto: „*Služba je výsledkem nejméně jedné činnosti nezbytně prováděné na rozhraní mezi dodavatelem a zákazníkem a je obecně nehmotná.*“³

¹ KOTLER, P.; et al. *Principles of Marketing: Fourth European Edition*. 4th ed. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, 2005. 954 p. ISBN 978-80-273-684-565. 646 p.

² PAYNE, A. *The essence of services marketing*. 1st ed. New York: Prentice Hall, 1993. 253 p. ISBN 0-13-284852-X. 6 p.

³ ČSN EN ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2005. 64 s. 25 s.

Poskytování služby dle normy může zahrnovat:

- činnost prováděnou na hmotném produktu dodaném zákazníkem,
- činnost prováděnou na nehmotném produktu dodaném zákazníkem,
- dodání nehmotného produktu,
- vytvoření prostředí pro zákazníka.[18]

2.1.1 Vlastnosti služeb

Služby mají pět základních vlastností, které je odlišují od běžných fyzických výrobků: absenci vlastnictví, nehmotnost, neoddělitelnost, pomíjivost a proměnlivost.

Absence vlastnictví u služeb znamená, že je nelze vlastnit. Spotřebitel má ke službě přístup pouze po omezenou dobu. Díky této vlastnosti se poskytovatelé služeb musí snažit posilovat identitu značky a spojení se zákazníkem.

Nehmotnost představuje to, že si službu nelze před samotným zakoupením prohlédnout, dotknout či poslechnout. Důsledkem je zvýšená nejistota, kterou se snaží zákazník regulovat pomocí různých „signálů“ kvality služby, jako jsou např. cena, komunikační kanály, lokalita atd.

Neoddělitelnost služby znamená, že ji nelze oddělit od jejího poskytovatele, ať už je jím člověk či stroj. Např. výuka v autoškole, kde by žák nemohl být vyučován bez profesionálního instruktora a potřebného vozidla. Druhým prvkem vztahujícím se k této vlastnosti je to, že službu využívá více zákazníků zároveň, např. přednáška pro skupinu studentů.

Pomíjivost služeb lze pochopit jako nemožnost službu uskladnit pro pozdější prodej nebo použití. Např. jestliže má zákazník s poskytovatelem služby sjednanou schůzku a on ji zmešká, přijde o tuto službu a bude si muset domluvit novou schůzku.

Proměnlivost služeb závisí na tom kdo, kde, kdy a jakým způsobem jsou poskytovány. Klade se důraz na chování zaměstnanců. Pokud nebudou zaměstnanci vykonávat dobře svoji

práci, klesne kvalita služby a hrozí, že poskytovatel služby ztratí své zákazníky. Existují však opatření, kterými lze zabránit ztrátě kvality:

- investice do náboru a školení pracovníků,
- tvorba motivujícího prostředí pro zaměstnance (odměny na základě kvality),
- zjišťování spokojenosti zákazníků pomocí systémových návrhů a připomínek, zákaznických průzkumů a kontrolních nákupů (tzv. mystery shopping, mystery delivery),
- výměnou personálu za stroje (např. prodejní automaty).[8]

2.1.2 Kategorizace služeb

Služby se dají kategorizovat dle několika hledisek. Nelze je rozdělit jednoduchým a vyčerpávajícím způsobem, který by plně popsal jednotlivé druhy služeb. Lze je rozdělit např.:

a) rozdělení dle míry nehmotnosti služeb:

- pouze hmatatelný produkt;
- hmatatelný produkt doprovázený drobnými službami;
- hybridní produkt, který se rovnoměrně skládá ze služeb a produktu;
- služba doprovázena drobným produktem;
- pouze služba.[8]

b) rozdělení dle příjemce, mohou služby uspokojovat:

- celou společnost (armáda, státní správa atd.);
- jednotlivce.

c) rozdělení dle sociálně - ekonomického hlediska:

- služby osobního určení (pro jednotlivce či skupinu);
- služby ekonomického řízení (pro podniky);
- služby veřejné povahy (veřejná správa, policie apod.)[2]

2.2 Veřejné služby

Jednoznačně definovat pojem veřejná služba není snadné, jelikož veřejné služby mohou být různého druhu.

Zjednodušená definice dle F. Ochrany: „*Veřejná služba je druhem služby, která má ekonomický, sociální a právní obsah. Je to tedy druh služby, který lze podrobit interdisciplinárnímu výzkumu.*“⁴

Z ekonomického hlediska je veřejná služba ekonomickým statkem, přičemž jeho spotřebitelem je veřejnost. Je to tedy statek kolektivní spotřeby, který může být čistě veřejným statkem nebo smíšeným veřejným statkem. Pokud by byla služba čistě veřejným statkem, znamenalo by to, že jej produkují pouze orgány veřejné správy, jež jsou financovány z veřejných rozpočtů. Veřejné služby však mohou být realizovány i soukromými subjekty, a proto je důležité od sebe oddělit pojmy zabezpečování a poskytování veřejné služby.[11]

Zabezpečování veřejné služby znamená garantování, organizování, regulování, kontrolování a financování veřejné služby – jde o zabezpečování veřejné služby státem a jeho orgány (např. ministerstva, kraje, obce).

Poskytování veřejné služby představuje praktickou produkci veřejných služeb. Poskytovateli mohou být soukromé ziskové firmy, soukromé neziskové firmy, veřejné neziskové organizace, ale i domácnosti.[6]

⁴ OCHRANA, F. *Veřejné služby – jejich poskytování, zadávání a hodnocení: teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 167 s. ISBN 978-80-86929-31-6. 9 s.

2.2.1 Faktory odůvodňující veřejné služby

Důvody existence veřejných služeb lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou ekonomické důvody, do kterých patří:

- vysoké náklady na nutné investice,
- jedinečnost zboží nebo částí potřebných pro poskytování služeb,
- udržitelný rozvoj.

Druhá skupina zahrnuje sociální aspekty:

- sociální soudržnost, snižování nerovnováhy mezi regiony
- rovnoprávnost všech ke službám, které jsou ve veřejném zájmu a uspokojování jejich základních práv,
- boj se společenskou diskriminací,
- ekonomická spravedlnost prostřednictvím sociálních či vyrovnaných cen.[4]

2.2.2 Poskytování veřejných služeb

Služby mohou být poskytovány veřejným i soukromým sektorem. Mezi základní kritéria při výběru poskytovatele patří rozpočtová omezení municipality, kvalita poskytovaných služeb a náklady na veřejnou službu. Poskytování veřejných služeb lze pak rozlišit z několika hledisek.

Poskytování veřejných služeb z hlediska právní formy

Samosprávné celky mohou poskytovat veřejné služby. Buď samy anebo tuto zodpovědnost přenést na jiné subjekty, které zpravidla zakládají samotné obce, resp. kraje za tímto účelem. Existují různé právní formy těchto subjektů, které jsou uvedené v tabulce č. 2.1.

Tabulka č. 2.1 – Právní formy podnikatelských subjektů ve veřejných službách

Typ organizace	Vztah k obci	Praktický příklad použití
Organizační složka obce (kraje)	Zřizována obcí pomocí zřizovací listiny, bez právní subjektivity.	Sociální služby Veřejně prospěšné práce
Příspěvková organizace	Zřizována obcí pomocí zřizovací listiny.	Mateřské školy Základní školy Technické služby
Obecně prospěšná společnost	Založena samotnou obcí pomocí zakládací listiny nebo na základě smlouvy s ostatními subjekty.	Sociální služby Komunitní centrum
Svazek obcí	Více obcí založí svazek smlouvou a stanovami	Mikroregion Svaz obcí
Zájmové sdružení právnických osob	Obec je člen (spoluzřizovatel) zájmového sdružení právnických osob	Základní škola Agentura
Společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost	Založena obcí zakladatelskou listinou nebo společenskou smlouvou.	Technické služby Svoz odpadu Správa majetku
Družstvo	Obec je členem družstva	Bytové záležitosti

Zdroj: PŮČEK, M. *Řízení procesů výkonů státní správy. (Případová studie Vsetín).*

Poskytování veřejných služeb z hlediska poptávky občanů

Z tohoto hlediska existují dva základní přístupy. První je tzv. nabídkový přístup, druhý je přístup orientovaný na zákazníka. V nabídkovém přístupu mají hlavní úlohu organizace, které poskytují veřejné služby. Nevýhodou tohoto přístupu je, že nebere v potaz zjišťovanou a vyhodnocovanou poptávku občanů. Organizace vystupují jako zcela „autonomní“ jednotky (zejména veřejné instituce), které nereflektují potřeby a zájmy občanů. Prakticky mají nad občanem dominanci. Druhý přístup je založený na zákaznický orientovaném poskytování veřejných služeb. Klíčovou roli mají občané, kteří poptávají veřejné služby v určité kvantitě a kvalitě. Pokud existuje potřeba nebo snaha transformovat nabídkový přístup na poptávkově orientovaný, je třeba vypracovat transformační strategii. Základem pro zákaznický orientovaný přístup je existence pracovníka úřadu, který zjišťuje požadavky občanů po veřejných službách v dané municipalitě. Nástrojem mohou být různé dotazovací metody a techniky. Pracovník rozdělí zjištěné údaje na kvantitativní a kvalitativní parametry veřejných

služeb. Výsledkem jsou (variantní) závěry a doporučení, jakým způsobem je vhodné zabezpečovat požadované veřejné služby pro danou municipalitu.[11]

2.2.3 Financování veřejných služeb

Financování veřejných služeb může být veřejné, soukromé nebo kombinované. Nutné je mezi sebou taktéž odlišit producenty veřejných služeb (subjekty veřejného nebo soukromého sektoru).

Druhy financování:

Veřejné financování je realizováno pouze pomocí veřejných zdrojů (lze sem zařadit i spoluúčast spotřebitelů služby, poplatky však plynou do veřejných rozpočtů). Veškeré náklady spojené s poskytováním veřejné služby jsou hrazeny z finančních prostředků veřejného zadavatele. V takovém případě je většinou poskytovatelem služby subjekt veřejného sektoru. Může jím být i organizace soukromého sektoru, ať už zisková či nezisková.

Veřejně – soukromé financování - náklady se dělí mezi zadavatele a dodavatele veřejné služby. Ta je zajišťována prostřednictvím tzv. joint ventures, PPP, poukázek, poskytování dotací apod.

Soukromé financování – náklady na poskytovanou službu hradí subjekt soukromého sektoru (dodavatel). Vynaložené prostředky získává z uživatelských poplatků, respektive komerčních výnosů, které realizuje nad rámec smluvně dohodnutých podmínek s veřejným zadavatelem. K takovému druhu financování dochází u společností typu PPP.

Na základě typu poskytovatele existují různé varianty poskytování a financování veřejných služeb:

Veřejné služby poskytované a financované veřejným sektorem

Produkci veřejných služeb uskutečňují pouze veřejné subjekty, kterými jsou jednotlivé obce, zaměstnanci, příslušné odbory, příspěvkové organizace, organizační složky státu a

komunální organizace. Zdroje financí tvoří veřejné rozpočty (výnosy z daní). Příkladem takovéto služby je policie, obrana, justice apod.

Veřejné služby poskytované veřejným sektorem a financované soukromým sektorem

V praxi se tento druh veřejné služby příliš nevyskytuje. Většinou se jedná např. o sponzoring mezinárodní reprezentace, služby veřejné vysoké školy, pořádání kulturních a osvětových událostí apod. Soukromý sektor poskytuje finance prostřednictvím darů či sponzoringu. Společnosti využívají takovýto typ služeb pro své zviditelnění, zejména v rámci svých marketingových aktivit.

Veřejné služby poskytované soukromým sektorem a financované veřejným sektorem

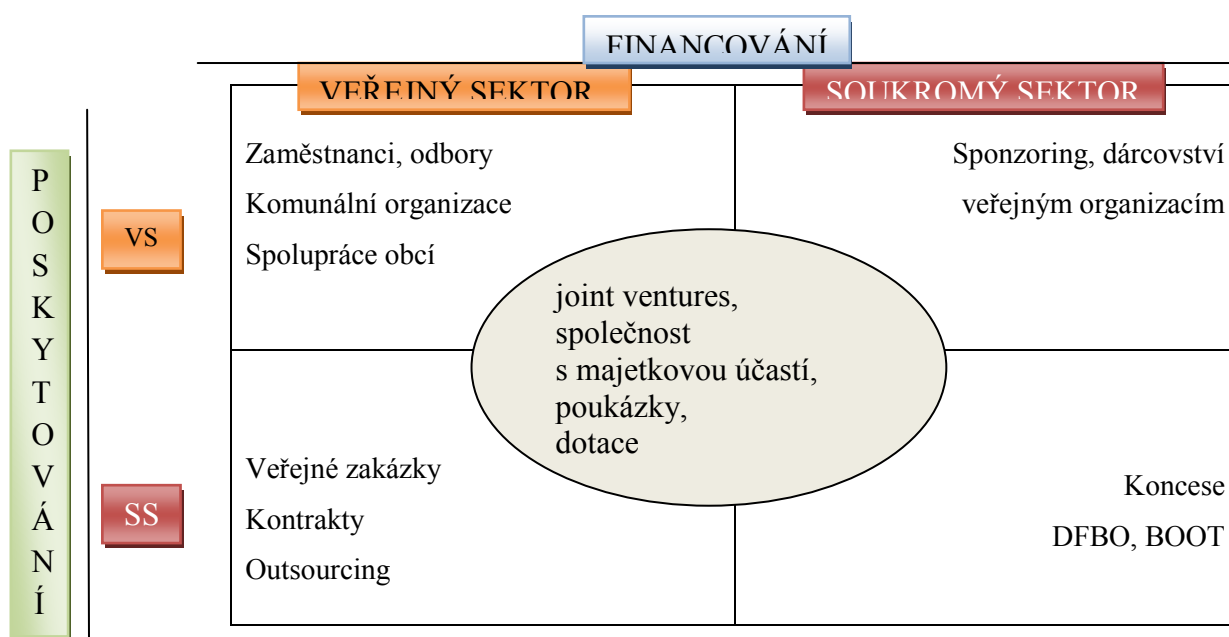
Tato skupina v sobě zahrnuje poskytování veřejné služby prostřednictvím outsourcingu, kontraktů. Jedná se o klasické veřejné zakázky.

Veřejné služby poskytované a financované soukromým sektorem

Poskytování i financování veřejné služby je realizováno soukromým sektorem. Do této skupiny patří některé druhy společností typu PPP (DBFO, BOOT) a čisté koncese, které jsou financovány soukromě.

Veřejné služby poskytované a financované veřejným a soukromým sektorem

Do této kategorie se řadí služby, které spoluposkytuje a spolufinancuje soukromý i veřejný sektor. Jedná se o určitý mix finančních zdrojů, které se podílejí na tvorbě veřejné služby.[6]



Obrázek č. 2.1 – Veřejné služby dle jejich poskytovatele a financování

Zdroj: HYÁNEK, V. *Role soukromého sektoru v poskytování veřejných služeb*.

2.3 Kvalita

Definice kvality podle ČSN EN ISO 9000:2005: „*Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.*“⁵

Dle francouzského autora J. Horovitze by se dala kvalita definovat takto: „*Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme.*“⁶

Zároveň tento autor vidí kvalitu ve třech rovinách. První je cílená skupina zákazníků, kde by se poskytovatel služby neměl zaměřit na všechny zákazníky, ale pouze na určitou skupinu, jinak by tato snaha zavděčit se všem, mohla vést k úpadku. Druhou je úroveň kvality, zde by nemělo být snahou dosáhnout nejvyšší možné úrovně, ale takové úrovně, která odpovídá

⁵ ČSN EN ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2005. 19. s.

⁶ HOROVITZ, J. *La Qualite de service*. 1st ed. Paris: InterEditions, 1987. 178p. ISBN 9782729601966. 15 p.

požadavkům zákazníků. Třetí rovina je přiměřenost, což znamená, že kvality by mělo být dosaženo vždy a všude.[5]

Dle Jurana nabývá kvalita dvou významů. Prvně chápe kvalitu jako vlastnosti produktů, které splňují požadavky zákazníka a tím ho uspokojují. V tomto smyslu je kvalita zaměřena na výši příjmu. Účelem je dosáhnout větší spokojenosti zákazníků a s tím spojených vyšších příjmů. Poskytovat lepší kvalitu vyžaduje investice a tudíž zvýšení nákladů. Vyšší kvalita v tomto významu pak „stojí víc“. Kvalita může také znamenat osvobození se od nedostatků – chyb, které vyžadují přepracování nebo vedou k poruchám, nespokojenosti zákazníků, reklamám apod. V tomto smyslu je kvalita zaměřena na náklady, tj. vyšší kvalita zpravidla „stojí méně“.

Pojem kvalita vyžaduje definovat ostatní klíčová slova:

Produkt: Výstup každého procesu. Dle mnoha ekonomů produkt zahrnuje zboží i služby. Nicméně často znamená pouze zboží.

Vlastnost produktu: Vlastnost vztahující se ke zboží nebo službě, jenž slouží k uspokojení zákaznickovy potřeby.

Zákazník: Každý, kdo je ovlivněn produktem nebo procesem použitým k výrobě produktu. Zákazníci mohou být externí i interní.

Spokojenost zákazníka: Stav, v němž jsou očekávání zákazníka splněny vlastnostmi produktu.

Nedostatek: Jakákoli chyba, porucha nebo vada, která zhoršuje použití produktu. Může nabývat podoby kancelářské chyby, výpadku proudu, neplnění termínů či nefunkčnosti výrobku.

Nespokojenost zákazníka: Stav, ve kterém nedostatky produktu mají za následek reklamace, stížnosti zákazníků atd.

V praxi se lze setkat s nedostatky, které vyplývají z nestandardizace významů klíčových slov. Z tohoto důvodu by se měly organizace snažit o minimalizaci vnitřních zmatků plynoucí z této nestandardizace. Základním nástrojem pro tento účel je tzv. slovníček. Slovník se pak stane referenčním zdrojem pro komunikaci všeho druhu. [7]

2.4 Řízení kvality ve službách

Posuzování kvality v oblasti služeb je problematičtější než u fyzických produktů, zejména díky tomu, že:

- produkce a spotřeba služby splývá v jeden okamžik,
- služby se nedají skladovat,
- cena určuje kvalitu služeb.

První charakteristika má za následek nemožnost kontroly po skončení výroby, tak jak je tomu u běžných produktů. Služba nemůže být vyrobena, kontrolována, uskladněna a následně spotřebována. Kontrolu provádí přímo zákazník během procesu spotřeby. Velký vliv nemají pouze ti, kteří službu poskytují, ale i ti kterým je služba určena. Např. pokud nebude s návštěvou divadelního představení spokojeno více diváků, tak i ti, kteří byli pouze částečně spokojeni, mohou podlehnout většinovému názoru, tj. kvalita služby závisí na interakci mezi klienty.

Každý poskytovatel služby si musí uvědomit, že kapacita jeho služby je omezená, a proto si musí položit otázky:

- Kolik zákazníků je schopen obsloužit?
- Kolik zákazníku je schopen obsloužit zároveň?
- Jak kvalitně?

Mezi kvantitou a kvalitou služby platí přímá úměra, jestliže roste počet obsluhovaných klientů, kvalita služby klesá.[2]

Pro dosažení dostatečné kvality je dobré začít vytvořením vize organizace společně s jejími politikami a cíli. Následně dochází k transformaci cílů do výsledků pomocí řídicích procesů plánování, kontroly a zlepšování kvality.

Tyto procesy jsou známy jako tzv. „Juranova trilogie“. Paralelu těchto procesů lze vidět u řízení financí. Finanční procesy se skládají z finančního plánování, finanční kontroly a finančního zlepšování. Jsou základem pro finanční řízení bez ohledu na typ podniku. Finanční analogie pomáhá manažerům uvědomit si, že mohou řídit kvalitu prostřednictvím stejných procesů plánování, kontroly a zlepšování. Díky tomu nemusí manažeři měnit jejich koncepční přístup. Zkušenosti z řízení financí jim mohou pomoci při řízení kvality. Následující tabulka č. 2.2 ukazuje jedinečný sled aktivit u každého z těchto procesů. [7]

Tabulka č. 2.2 – Procesy v tzv. „Juranově trilogii“

Plánování kvality	Kontrola kvality	Zlepšování kvality
Stanovení cílů kvality	Zhodnocení aktuální výkonnosti	Potřeba změny
Identifikace zákazníků	Srovnání skutečných výkonů s cíli kvality	Identifikace projektu
Stanovení potřeb zákazníků	Zjištění rozdílů	Založení projektového týmu
Vývoj produktu, který reaguje na potřeby zákazníka		Poskytnutí zdrojů, tréninku a motivace týmu; diagnostikování příčin a nápravná opatření
Vývoj procesů schopných vyprodukovat vlastnosti produktu		Zavedení kontroly vedoucí k zlepšování kontroly
Stanovení kontroly procesů: převod plánů do operačního řízení		

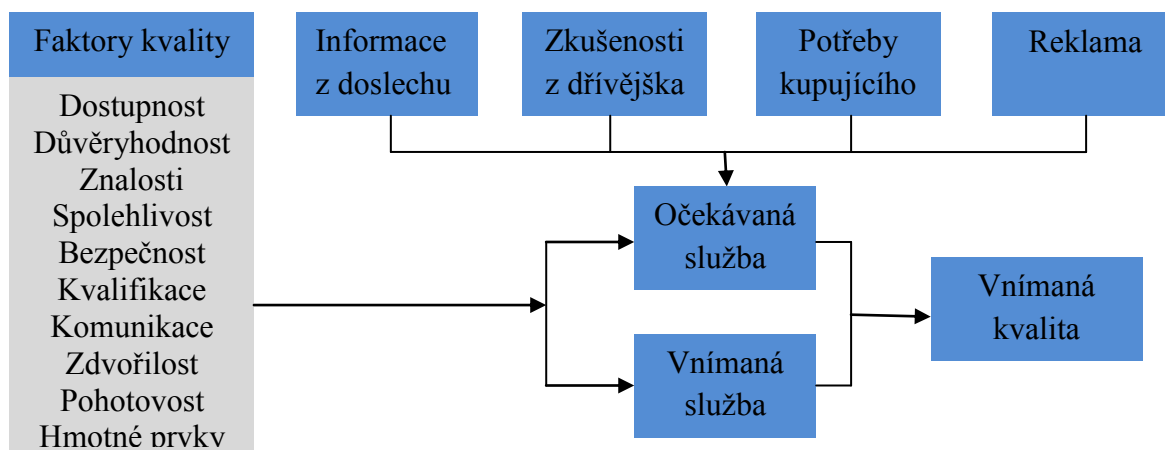
Zdroj: JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. *Juran's quality handbook*.

2.4.1 Faktory ovlivňující kvalitu služeb

Existuje celkem 10 klíčových faktorů, které významně ovlivňují kvalitu služeb vnímanou zákazníkem:

1. dostupnost (přístup ke službě a její včasnost)
2. důvěryhodnost (důvěryhodnost organizace)
3. znalosti (zda poskytovatel služby rozumí potřebám zákazníků)
4. spolehlivost (spolehlivost a konzistentnost služby)
5. bezpečnost (rizikovitost služby)
6. kvalifikace (vyškolení personálu, jejich dovednosti a znalosti)
7. komunikace (vysvětlení charakteru služby)
8. zdvořilost (chování personálu vůči potřebám zákazníků)
9. pohotovost (rychlost, s kterou personál služby poskytuje)
10. hmotné prvky (oblečení personálu, vybavení a čistota prodejny atd.)

Prvních pět faktorů se vztahuje ke kvalitě výsledků služby, druhých pět se týká kvality procesu poskytování. Soustředěním se na body, které jsou pro zákazníky podstatné, může firma dokonale splnit očekávání zákazníků.[8]



Obrázek č. 2.2 – Klíčové faktory ovlivňující kvalitu služeb

Zdroj: KOTLER, P.; et al. *Principles of Marketing: Fourth European Edition*.

2.4.2 Hodnocení kvality služeb

Kvalita služeb nemůže být kontrolována stejně jako u běžných fyzických produktů, ale i tak ji lze objektivně měřit a kontrolovat. Pomocí následujících metod:

Kontrola a měření

Kontrola a měření posuzuje kvalitu materiálních pomůcek a personálu ve styku se zákazníky prostřednictvím testů nebo systematické kontroly. Nutnou podmínkou je zavedení ukazatelů, které přímo či nepřímo souvisejí se stanovenou úrovní kvality. Nečastějším nástrojem pro měření kvality jsou systematické průzkumy.

Audity

Zahrnují analýzu materiálních pomůcek a personálu ve styku se zákazníky a jejich vzájemné interakci. Auditor vystupuje jako zákazník a snaží se napodobit chování a potřeby běžných zákazníků. Tato metoda je účinná pro odhalování závažných nedostatků.

Zavedení skupin kvality

Princip spočívá v tom, že na spodní úrovni firmy se vytvoří skupiny, které v sobě zahrnují členy, kteří se podílejí na poskytování stejné služby. Jejich úkolem je nalézt problémy v kvalitě a vypracovat návrh řešení. Tento způsob přináší výsledky v podobě vylepšení procesů a zlepšení motivace personálu. Nedostatek těchto skupin tkví v problematickém posouzení účinnosti při zlepšování kvality vůči zákazníkům. Z toho důvodu, že pracují v rámci vnitřní organizace a se zákazníky nepřicházejí do kontaktu ani s jejich potřebami.

Poté, co je vybrána jedna z metod, dochází k samotnému hodnocení kvality. V oblasti služeb se hodnotí ve dvou rovinách:

- výstupu – kvalita služby,
- procesu – pružnost, účinnost, efektivnost a schopnosti uspokojit zákazníka.

Při posuzování kvality v procesu se nesmí zapomínat na to, že kvalita je to, o čem je zákazník přesvědčen, že je kvalita. A také na to, že pro zákazníka je kvalita cokoli, co se mu tak jeví.

Na základě tohoto tvrzení vznikly teze, které říkají, že v oblasti kvality existují rozpory na pěti úrovních:

- mezi skutečným očekáváním zákazníka a tím, co se společnost domnívá, že zákazník očekává;
- mezi představou společnosti, co zákazník očekává a specifikacemi kvality služby;
- mezi poskytnutou službou a specifikacemi kvality služby;
- mezi poskytnutou službou a informacemi, které zákazník obdržel;
- mezi očekáváním zákazníka a jeho představou o službě.

Aby společnost zabránila těmto rozporům, musí permanentně analyzovat své cíle a konkurenci. K tomuto ji slouží vnitřní analýza jejich produktu, která zahrnuje:

- průzkumy trhu,
- stanovení klíčových charakteristik služby z pohledu klienta,
- benchmarking,
- nová strategie služeb, přizpůsobení se požadavkům trhu.[2]

2.4.3 Zlepšování kvality služeb

Na základě výzkumu průkopníků v oblasti služeb bylo zformulováno několik rad pro zlepšení kvality ve službách:

1. **Naslouchání** – je nutné pochopit, co zákazníci skutečně chtějí prostřednictvím zjišťování očekávání a dojmů zákazníků.
2. **Spolehlivost** – nejdůležitější dimenze kvality služeb, musí být prioritou podniku.
3. **Základní služba** – podnik musí poskytovat samotnou základní službu a dělat to, co se od něho očekává.
4. **Design služby** – vytvoření celistvého pohledu na službu a řídit ji ve všech detailech.
5. **Náprava** – zákazníky, kteří mají problém se službou, by měl podnik povzbuzovat, aby si stěžovali, rychle a osobně reagovali a vytvořili systém na řešení problémů.
6. **Překvapovat zákazníky** – důležité je naplňovat očekávání zákazníků služby tak, aby byla očekávání zákazníků překonána.
7. **Fair play** – podniky musí vyvíjet snahu, aby demonstrovaly férovost jak zákazníkům, tak zaměstnancům.

8. **Týmová práce** – umožňuje poskytovat zákazníkům služby prostřednictvím zdokonalování motivace a schopnosti zaměstnanců.
9. **Výzkum mezi zaměstnanci** – musí proběhnout výzkum mezi zaměstnanci, aby se zjistilo, proč dochází v průběhu služby k problémům a co je nutné udělat, aby se vyřešily.
10. **Vedení podřízených** – je spojeno s podnikovou kulturou. Záleží na tom, jak je společnost vedena, zda jsou efektivně využívány informace a technologie.[1]

2.5 Spokojenost zákazníků a metodika jejího měření

Měření spokojenosti je důležité z toho důvodu, že spokojenost odráží stupeň splnění požadavků zákazníka, občana či instituce a tedy vypovídá o vnímané kvalitě ze strany těchto skupin. Spokojenost by se dala definovat, jako reakce vyjadřující názor člověka na vnímání toho, s čím je nebo není spokojen. Je to odraz požadavků (představ, očekávání) na výrobky či služby, které jsou zákazníkovi poskytovány.

2.5.1 Kvalita, spokojenost, výkonnost

Rozdíl mezi pojmy kvalita a spokojenost tkví v tom, že kvalita by se dala označit jako míra naplňování oprávněných požadavků, zatímco spokojenost je vnímání toho, do jaké míry jsou požadavky splněny. Spokojenost se nemusí týkat pouze kvality, ale i ceny. Zároveň je vždy spojena s city a pocity. Lidé většinou nereagují na skutečnost, ale na představu o této skutečnosti. Z tohoto důvodu je důležité od zákazníků (občanů) získávat zpětnou vazbu o tom, jaké jsou jejich očekávání a požadavky. Jednou z nejúčinnějších metod získání zpětné vazby je měření spokojenosti.

Veřejnou službu lze hodnotit pomocí čtyř kritérií:

- kvalita služby,
- výkonnost veřejné služby,
- náklady vynaložené na danou službu,
- spokojenost zákazníků.

Na základě kritérií lze odvodit, že výkony/náklady = produktivita. Jestliže dochází k posuzování těchto faktorů veřejné služby, musí se brát v potaz, že cílem je zvýšit kvalitu života občanů.

Ve **vztahu kvality, výkonnosti a nákladů** na veřejnou službu je ideální, jestliže se všechna 3 kritéria zlepšují. Negativní stav je, když se jedno nebo více kritérií zhoršuje. Příkladem takové ideální situace může být to, jestliže dochází k zlepšení kvality, zvýšení výkonnosti služby při zachování stávající úrovně nákladů. Naopak nežádoucí vývoj je např. snížení kvality služby při nezměněné úrovni výkonnosti a nákladů. Ve vztahu **kvality, výkonnosti a spokojenosti** zákazníků platí, že ideálního stavu je dosaženo tehdy, jestliže je splněno očekávání zákazníků (občanů). Dochází tedy ke zlepšování kvality a zvyšování výkonnosti, to celé doprovázené snižováním nákladů. Za negativní vývoj se dá např. označit taková situace, kdy dochází ke snížení spokojenosti zákazníků i přestože dochází k zvyšování výkonnosti dané služby.[13]

2.5.2 Metody měření spokojenosti

Mezi nejčastěji používané metody měření spokojenosti zákazníků patří:

POUZE SPOKOJENOST

Jde o průzkumovou metodu, která od respondentů vyžaduje, aby ohodnotili, jak si organizace stojí v řadě vlastností. Hodnocení probíhá pomocí hodnotící škály, na níž minimum odpovídá nespokojenosti a naopak maximum znamená absolutní spokojenost. Na závěr se průměrné výsledky u každé z vlastností sečtou. Vlastnosti, které mají nejnížší skóre, se následně pokládají za ty, jež je třeba vylepšit.

DIFERENČNÍ ANALÝZA

Metoda spočívá v počítání rozdílu mezi škálou spokojenosti a škálou důležitosti u každého z respondentů. Hodnocení na stupnici důležitosti je obdobné jako na stupnici spokojenosti. Minimum odpovídá nedůležitosti, zatímco maximum odpovídá prioritě. Výsledky by se měly hierarchicky seřadit a ty s nejmenšími hodnotami zlepšit. Pokud jsou rozdíly shodné či blízké, nemusí mít pro zákazníky stejnou míru důležitosti a na jejich spokojenost nebudou mít stejný dopad.

MULTIPLIKATIVNÍ PŘÍSTUP

Tento přístup pracuje s důležitostí jako váženou metodou. Rozdíl mezi naprostou spokojeností a zákaznickým vnímáním výkonnosti organizace tvoří skóre nespokojenosti, které se poté váží dle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k určení oblastí, ve kterých je nutné zlepšit současnou situaci.

$$SN = (AS - SZ) \cdot D \quad (1.1)$$

SN – skóre nespokojenosti

AS – absolutní spokojenost

SZ – spokojenost zákazníků

D – důležitost

MODEL DŮLEŽITOST – SPOKOJENOST

Tato metoda funguje na podobném principu jako diferenční analýza. Dochází ke srovnání úrovně spokojenosti a důležitosti u jednotlivých vlastností. Klade důraz na význam znalosti vlastností, které zákazníci shledávají za nejdůležitější vedle těch, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Priority se znázorňují graficky, přičemž nejvyšší prioritu mají charakteristiky s nejvyšší mírou důležitosti a nejnižší spokojeností.[16]

2.5.3 Stanovení velikosti vzorku

Při měření spokojenosti zákazníků je nutné stanovit tzv. základní soubor. Základním souborem se rozumí všichni zákazníci, kteří jsou známí. Tento soubor lze podrobit důkladnému šetření. Podmínkou je, že počet zákazníků musí být relativně malý. Pokud není možné takový průzkum provést, ať už z časových, nákladových či jiných důvodů, musí být osloven pouze výběrový soubor (vzorek) zákazníků. Výběrový vzorek poté zastupuje základní soubor. Získaná data z výběrového souboru musí být dostatečně reprezentativní tak, aby mohla nahradit data ze základního souboru. Pro stanovení přesné velikosti výběrového vzorku existují různé techniky.

První technika stanovení velikosti výběrového vzorku se nazývá **census**. Census se dá charakterizovat tím, že velikost základního souboru se rovná velikosti výběrového souboru.

Tato metoda vyžaduje zpětnou vazbu od všech zákazníků, což má za následek vysoké náklady. Výhodou je garance spolehlivých výsledků.

Další technika je **úsudková**, u níž závisí výběr na těch, kteří určují jeho velikost. Tato metoda není příliš náročná na zdroje, a proto je její realizace snadná. Problémem může být nízká spolehlivost získaných údajů.

Poslední technika je **statistická**, výběr respondentů je náhodný. Vybraný vzorek se dá zobecnit na celý základní soubor. Technika má tři charakteristiky: jednoduché, víceúrovňové a stratifikované vzorkování.[10]

U jednoduchého vzorkování má každý zákazník stejnou pravděpodobnost být zařazen do náhodného výběru. Víceúrovňové vzorkování je charakteristické rozdělením zákazníků do skupin, které tvoří celý soubor. Z tohoto souboru se pak náhodně vybere určitý počet skupin. Stratifikované vzorkování je podobné jako víceúrovňové. Základní soubor se také rozdělí do skupin. Rozdíl je, že s každé skupiny se vybere vzorek zákazníků.[15]

2.5.4 Metody sběru dat

Pro zjištění spokojenosti zákazníků existuje mnoho metod. Na základě nich může organizace zanalyzovat současný stav, objevit přednosti a nedostatky, případně navrhnout a realizovat konkrétní opatření. Mezi základní metody patří:

- rozhovor,
- dotazníkové šetření,
- deskriptivní metoda,
- obsahová analýza.

ROZHOVOR

Je jednou z vhodných metod pro získání potřebných informací. Pokud organizace používá tuto metodu, existuje v ní osoba (pracovník marketingového oddělení), která je zodpovědná za získávání údajů.

Při vedení rozhovoru se mohou objevit chyby, kterým by se měla patřičná osoba vyvarovat jako např.:

- vyjadřovat své vlastní hodnotící postoje před i v průběhu rozhovoru,
- komentáře k odpovědím, verbální či neverbální projevy s odpověďmi,
- vedení polemiky s dotazovaným.

Naopak mezi vlastnosti, které by měl příslušný pracovník ovládat, patří:

- umění komunikovat s lidmi tak, aby s respondenty navázal kontakt a získal tím jejich důvěru,
- vědět, jak správně sestavit otázky k rozhovoru,
- rozumět zkoumanému problému.

Rozhovor jako základní prostředek k zjišťování informací má mnoho forem. První z nich je **řízený rozhovor**, většinou se používá ke zjišťování poptávky po produktech (službách). Druhou metodou je **otevřený rozhovor**, lze ho např. použít při zjišťování přijatelné formy zabezpečování veřejných služeb. Další metodou je tzv. **skrytý rozhovor**. Ten je vhodný v takové situaci, kdy dochází ke ztrátě důvěry ze strany zákazníků (občanů). Důležitou podmínkou je, aby v takovém případě tazatel nepatřil ke skupině lidí, kteří mají v danou instituci nedůvěru. Čtvrtou možností je **standardizovaný rozhovor**, u nějž dochází k otevřenému rozhovoru mezi oběma stranami. Jeho výhodou je, že získané odpovědi lze statisticky kvantifikovat. Další vhodnou metodou je **panelový rozhovor**, což je opakovaný rozhovor s týmž souborem respondentů, kdy jsou stejné otázky kladeny po určitém časovém odstupu. **Skupinový rozhovor** je metoda aplikovaná tehdy, jestliže je služba určena pro určitý segment občanů, např.: studenti, senioři atd.[11]

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Metoda dotazníkového šetření spočívá v získávání informací na základě zjišťování empirických údajů formou otázek, resp. dotazníku. Získané data jsou poté zpracována matematicko-statistickými metodami. Jedná se o nejrozšířenější metodu používanou pro získávání primárních údajů, často se jako jediná využívá ve výzkumné činnosti. Její největší výhodou je její pružnost, díky níž se s ní dá pracovat v různých marketingových situacích. V závislosti na typu dotazníku mohou být informace poskytnuty rychleji a levněji než u ostatních metod. Dotazníková metoda má i své nevýhody jako je povrchně, nedbale a neúplně vyplněný dotazník od respondentů. Tento nedostatek je možné eliminovat tím, že dotazníky

budou neanonymního charakteru, kdy tazatel bude spolupracovat s dotazovanými a tím se omezí i další možný problém, což je návratnost dotazníků. Jestliže nelze vyřešit problém s návratností, může dojít k narušení reprezentativnosti výběrového souboru. V takovém případě je vhodnější použít standardizovaný či polostandardizovaný rozhovor.[8, 11]

Důležitým prvkem při sestavování dotazníku je zvolit si jeho vhodný formát, což lze chápat jako jeho vnější uspořádání. Pro měření spokojenosti se využívají tyto formáty dotazníku:

- formát check-listů,
- formát Likertův,
- formát verbální,
- formát numerický.

Formát **check-listů** nabízí nejjednodušší variantu hodnocení. Zákazník si vybírá pouze ze dvou možných odpovědí, např. ano/ne, spokojen/nespokojen atd. Z hlediska zákazníka se jedná o nejlepší variantu. Nicméně pro zpracování dat to není nejlepší možnost, jedná se pouze o monitorování, nikoli měření spokojenosti.

Likertův formát dovoluje vícenásobné vyjádření míry spokojenosti. Formát má stanoveny hraniční hodnoty pozitivního a negativního vnímání. Mezi těmito hranicemi existuje škála hodnocení, která může zahrnovat tři až deset úrovní. V podstatě jde o zjištění určitého stavu znaku spokojenosti a zákazník pouze souhlasí či nesouhlasí s daným výrokem.

Od Likertova formátu je odvozen formát **verbální**. Otázky jsou přímo ve formě definovaných znaků spokojenosti (zpravidla v rozsahu od „velmi nespokojen“ až po „velmi spokojen“). Pro zákazníky je to jednoduchý formát, jelikož je však použita ordinální škála, může být výpočet statistických charakteristik zpochybnitelný.

Zřejmě zákaznický nejprůběživějším je **numerický** formát. Umožňuje nejkonkrétnější vyjadřování míry spokojenosti a zároveň nejpresnější vyhodnocení a zpracování statistických dat. Lze u něj využít i více než pětistupňovou hodnotící škálu.[10]

DESKRIPTIVNÍ METODA

Je z dalších nástrojů pro získávání informací. Její podstata spočívá ve volném popisu vybraného problému od uživatelů služby. Nejčastěji se používá u řešení konfliktních situací, promítajících se do mezilidských vztahů. Výhodou této metody je možnost poměrně přesného poznání individuálního postoje a názorů občanů ke zkoumanému problému. Naopak k potížím může dojít tehdy, jestliže je zvolena anonymní forma popisu a nelze ověřit pravdivost a konkrétnost odpovědí. Metoda volného popisu je vhodnou komplementární metodou s rozhovorem či dotazníkem.

OBSAHOVÁ ANALÝZA

Pod pojmem obsahová analýza se rozumí systematické kvantitativní zkoumání získaných informací ze strany občanů podaných formou podnětů, návrhů, dopisů, stížností, které mohou být zveřejněny v dané municipalitě např. v místních novinách apod. Jejím cílem je zjistit obsah textů nebo ústních námětů občanů pomocí kvantitativního vyjádření počtu opakování sledovaných problémů. Následný stav se sumarizuje a statisticky vyhodnocuje. Na základě zjištěného stavu jsou podávány návrhy na změny.[11]

2.5.5 Zpracování získaných dat

Data získaná ze šetření je nutné efektivně zpracovat tak, aby mohly být správně vyhodnoceny a na základě nich podány návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího stavu. Jednou z metod pro zpracování údajů jsou základní statistické postupy.

ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ POSTUPY

Každá otázka se vyhodnocuje samostatně. Získané výsledky jsou podrobeny hlubší analýze, přičemž v ní může být obsaženo více otázek najednou. Postupně se zjišťují různé statistické ukazatele, jako jsou četnost odpovědí, úroveň, variabilita a rozložení znaků a závislosti mezi proměnnými.

Pod pojmem **četnost** se rozumí počet výskytu jednotlivých variant odpovědí. Rozlišuje se absolutní a relativní četnost. Absolutní představuje součet jednotlivých variant odpovědí. Zatímco relativní je poměr absolutní četnosti k celkovému rozsahu souboru v procentuálním vyjádření.

Úroveň bývá popsána centrálními momenty, které určují střed, kolem kterého se pohybují jednotlivé varianty. Nejčastěji využívanými nástroji úrovně jsou průměr, modus, medián a kvantily, které rozdělují soubor na několik částí (nejvíce používanými jsou tzv. kvartily, které dělí soubor na čtyři části).

Variabilita označuje kolísání možných variant odpovědí kolem středu (centrálních momentů). Lze ji charakterizovat pomocí měr variací. Centrální momenty umožňují zjistit nejčastější odpověď respondentů. Míry variace podávají přehled o rozptýlu odpovědí. Nejjednodušší je variační rozpětí, což je rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou. Pro přesnější odhad slouží směrodatná odchylka a variační koeficient. Odchylka určuje absolutní variabilitu, zatímco koeficient relativní. K zjištění rozložení odpovědí jednotlivých variant se používají koeficienty šikmosti a špičatosti.

Testování závislosti se používá k zjištění spolehlivosti získaných údajů. Za tímto účelem existují různé testy. Mezi ně patří: jednopárový T-test (porovnání zjištěných průměrů s předem danou hodnotou), párový T-test (porovnání průměrů dvou proměnných v jedné skupině), T-test pro nezávislé skupiny (porovnání průměrů jedné proměnné ve dvou skupinách) a jednorozměrná ANOVA (porovnání průměrů jedné proměnné ve více skupinách).[9]

Dále lze zjišťovat závislosti či jiné odlišnosti pomocí **analýz**. Regresní analýza pomáhá znázornit křivku vystihující odpovědi. Tato křivka znázorňuje trendy. Existuje celkem 6 typů trendů: lineární, logaritmický, polynomický, mocninný, exponenciální a klouzavý průměr. Lineární trend je přizpůsobená přímka používaná u jednoduchých lineárních množin dat. Obvykle zobrazuje, že něco roste nebo klesá konstantní měrou. Logaritmický trend znázorňuje přizpůsobená křivka používaná u dat, které rychle stoupají nebo klesají a postupně se vyrovnávají. U logaritmické spojnice trendu je možné použít kladné i záporné hodnoty. Polynomický trend je křivka používaná u dat, která kolísají, např. u analýzy zisků a ztrát ve velké množině dat. Mocninný trend představuje křivka, kterou je nejvhodnější použít pro porovnání údajů stoupajících stálou rychlostí. Nelze ji použít u dat s nulovými nebo zápornými hodnotami. Klouzavý průměr vyhlazuje kolísání dat a zobrazuje model nebo trend zřetelněji. U všech těchto trendů lze vypočítat index determinace, který udává, jak přesně odpovídají předpokládané body křivky skutečným datům. Křivka je nejspolehlivější, jestliže se hodnota indexu determinace blíží nebo rovná hodnotě 1. Korelační analýza má za cíl určit

intenzitu vztahů mezi proměnnými. Ke snížení počtu a nalezení hlavních faktorů ovlivňujících chování respondentů slouží faktorová analýza. Posledním typem je shluková analýza, která hledá podobné vlastnosti a rozdíly mezi respondenty a seskupuje je do skupin.[9,17]

INDEX SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Další možností zpracování dat je tzv. index spokojenosti zákazníka, konkrétně se pak jedná o využití přístupu, který je aplikován při výpočtu Evropského indexu spokojenosti zákazníka neboli ECSI. Tato metodika zavádí sedm hypotetických proměnných, které odpovídají zkoumaným oblastem zájmu: image, očekávání, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, stížnosti a loajalita. Každé z těchto proměnných je přiřazeno několik měřitelných proměnných, ty u každé hypotetické proměnné definují veličinu, kterou lze měřit (např. na stupnici od 1 do 10). Hodnoty měřitelných proměnných jde určit, jako odpovědi na otázky týkající se dané hypotetické proměnné.

Index spokojenosti zákazníka pro jednotlivé hypotetické proměnné spočítat dle následujícího vzorce:

$$I_i = \frac{\sum_{j=1}^n v_j \cdot x_{ij}}{X \cdot \sum_{j=1}^n v_j} \quad (1.2)$$

kde:

I_i Index spokojenosti zákazníka

v_j váha j – té měřitelné proměnné

X rozsah stupnice

x_{ij} hodnota j – té měřitelné proměnné pro i – tého zákazníka

n počet měřitelných proměnných

Pokud není známá váha jednotlivých proměnných, je zapotřebí zjistit koeficient kovariance, který tuto váhu nahrazuje.

Výsledek indexu spokojenosti zákazníka lze interpretovat dle toho, do jakého intervalu hodnocení patří. Výsledek od 0 – 50 % udává, že zákazníci nejsou spokojeni a je třeba provést výraznou nápravu ke zlepšení stávající situace. Interval od 51 – 75 % vyjadřuje, že zákazníci

jsou spíše spokojeni. Podnik v takovémto případě musí usilovat o to, aby si minimálně udržel stávající úroveň. Za svými konkurenty zaostává a je v ohrožení úbytku svých zákazníků. Výsledek v intervalu od 76 – 90 % lze pokládat za velmi dobrý. Zákazníci jsou s daným výrobkem či službou podstatně spokojeni. Existuje zde potenciál pro zlepšení. Zároveň si musí podnik dávat pozor a snažit se o sledování a implementaci trendů, které jsou úspěšně realizovány v předních podnicích odvětví. Dosažený výsledek od 91 – 100 % udává, že zákazníci jsou zcela spokojeni a organizaci lze z pohledu spokojenosti zákazníků považovat za špičku ve svém oboru.

Dalšími existujícími národními indexy spokojenosti zákazníka kromě evropského je např. Americký index spokojenosti zákazníka (ACSI), Švýcarský index spokojenosti zákazníka (SWICS) nebo Německý zákaznický barometr (DK).[3]

2.5.6 Využití výsledků

Měření spokojenosti by mělo být prováděno v pravidelných časových intervalech. Důvodem je zjištění možných ekonomických problémů, ale především slouží jako vstupy pro zlepšování a další rozvoj organizace. Sledování spokojenosti má poskytovat informace o tom, jak jsou naplňovány požadavky zákazníků.[10]

3 Charakteristika společnosti Ekoltes Hranice, a.s.

Společnost Ekoltes Hranice, a.s. byla založena na základě podpisu zakladatelské listiny ze dne 12. 5. 1995 a prohlášení o založení akciové společnosti, učiněném ve formě notářského zápisu dne 21. 6. 1995. Jediným zakladatelem je město Hranice. Dne 22. 11. 1995 byl proveden zápis do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Společnost sídlí na ulici Zborovská 606 v Hranicích.



Obrázek č. 3.1 – Logo společnosti Ekoltes Hranice, a.s.

Zdroj: Webová prezentace Ekoltes Hranice, a.s.

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku jsou následující činnosti:

- Od 22. listopadu 1995:
 - Silniční motorová doprava
 - Provozování pohřebišť a krematorií
 - Podnikání v oblasti nakládání s odpady
 - Montáž, oprava, údržba vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí (mimo výrobu rozvaděčů nízkého napětí)
 - Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
 - Údržba zeleně
 - Údržba komunikací
 - Práce s vysokozdviznou hydraulickou plošinou
 - Zemní práce prováděné strojem a speciálními vozidly
 - Pronájem garáží (v souladu s par. 4 živnostenského zákona) a odstavných ploch
 - Nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej mimo zboží uvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona

- Od 14. března 1996:
 - Provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- Od 9. Ledna 1997:
 - Správa nemovitostí
 - Úklidové práce
 - Přejížděné ubytování
 - Vodoinstalaterství
 - Výroba tepla a rozvod tepla
- Od 21. prosince 1998
 - Hostinská činnost
 - Služby v rámci lesnictví a těžby dřeva
- Od 30. května 2002
 - Dokončovací stavební práce
 - Truhlářství
- Od 23. Srpna 2002
 - Činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- Od 25. Srpna 2004
 - Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Od 6. Srpna 2008
 - Opravy silničních vozidel

Výše základního kapitálu společnosti k 7. září 2010 činila 241 511 000 Kč. Jediným akcionářem je město Hranice. Celkový rozpis akcií:

28 016 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč zaknihované
 10 620 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč zaknihované
 192 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
 88 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč
 9 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč
 5 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

3.1 Statutární a dozorčí orgány

Představenstvo se skládá z předsedy, místopředsedy a tří dalších členů. Dozorčí radu tvoří tři lidé, předseda a dva zbývající členové.

V příloze č. 1 je zobrazena struktura společnosti.

3.2 Certifikace

Společnost Ekoltes Hranice, a.s. má od roku 2003 zaveden systém řízení kvality a systém environmentálního managementu. Splnila všechny nutné podmínky pro získání certifikátů dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Platnost těchto certifikátů jsou 3 roky. V letech 2006 a 2009 úspěšně proběhly recertifikační audity. Poslední recertifikační audit proběhl 27. 11. 2009. Cílem bylo posoudit shodu systému managementu kvality společnosti s normou ČSN EN ISO 9001:2009 a shodu environmentálního systému managementu společnosti s jednotlivými články normy ČSN EN ISO 14001:2005. Tento audit provedla společnost BEST QUALITY, s.r.o. Vydané certifikáty jsou platné od 17. 12. 2009 do 17. 12. 2012.

Dne 2. 3. 2011 obdržela společnost Ekoltes Hranice, a.s. značku Ethnic Friendly Zaměstnavatel. Ta znamená, že se podnik hlásí k zásadě rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem a ve své personální praxi tuto zásadu dlouhodobě naplňuje a dbá o její dodržování.

V přílohách č. 2, 3 a 4 jsou uvedeny všechny certifikáty společnosti.

3.3 Provozy společnosti

Společnost má celkem 7 provozů, které jsou rozděleny dle jednotlivých činností, které společnost vykonává. Některé provozy jsou složeny z několika hlavních okruhů činností, které na sebe navazují nebo se určitým způsobem doplňují.

PROVOZ I.

Tento provoz zahrnuje tři oblasti: **dopravu, místní komunikace a veřejnou zeleň.**

Do sekce **dopravy** patří celková údržba a čištění komunikací a chodníků, sečení příkopů podél komunikací, frézování pařezů a drcení větví. Dále je to převoz materiálů, odvoz odpadu a materiálů, včetně práce s nakládači. V neposlední řadě jsou součástí i prostředky, které pomáhají k výše uvedeným činnostem jako kropící vozidla, traktory, chodníkové a silniční zametače a vozidla Multicar.

Místní komunikaci lze rozdělit do čtyř částí. První z těchto částí jsou chodníky, kde patří jejich výstavba, rekonstrukce, předlažba atd. Druhou částí je dopravní značení, jak budování a montáž pevných dopravních značek tak i přenosných, včetně provádění vodorovného dopravního značení. Za třetí část místní komunikace by se daly označit stavební úpravy a opravy, např. drobné stavební a demoliční práce, opravy překopů a výtlučku, silničních vpustí a dešťové kanalizace a také instalace silničních retardérů a laviček. Poslední součástí je úklid, do kterého lze zařadit čištění podchodů, sběr psích exkrementů, úklid při mimořádných akcích, jako jsou hudební festivaly, vánoční a velikonoční trhy apod.

Veřejná zeleň má na starost travnaté plochy, keře a dřeviny. Péče o travnaté plochy zahrnuje jejich sečení a mulčování, odstraňování obrostů, ošetření a hrabání trávníků a sběr listů. Do péče o keře a dřeviny spadá jejich výsadba, kácení a ořezy, tvarování živých plotů, kácení stromů, frézování pařezů, likvidace náletových dřevin a štěpkování dřevního odpadu a větví. Do veřejné zeleně náleží také sadové a terénní úpravy, pěstování, výsadba a prodej rostlinného materiálu a údržba a výsadby mobilní zeleně.

PROVOZ II.

Druhý provoz se zabývá **správou bytů a domů**. Na rozdíl od hlavního sídla firmy má adresu na ulici Komenského 652, Hranice. Provoz provádí běžnou správu a údržbu bytových a nebytových prostor a revize, včetně odstranění závad z těchto revizí a havarijní službu. Zajišťuje také služby pro společenství vlastníků jednotek: správu společných částí domů, vedení podvojného účetnictví pro SVJ, komunikaci s inkasním střediskem a bankovními ústavami pro SVJ, pomáhá při zprostředkování úvěru, záruky za úvěr a dotaci v programu PANEL. Dále je tento provoz zodpovědný za předpis nájmu, zpracování nájemních smluv pro byty a nebytové prostory v majetku Města Hranice, vyúčtování záloh za služby spojené s užíváním bytů a nebytových prostor, předpis záloh na služby pro byty v osobním vlastnictví, byty a nebytové prostory v nájemních bytech a odečty vodoměrů a rozdělovačů topných nákladů. Do agendy provozu spadají i finanční služby, jako jsou pokladní činnost a vymáhání dluhů na nájemném.

PROVOZ III.

Provoz III. má na starost **tepelné hospodářství**. Sídli mimo hlavní areál společnosti na ulici Struhlovsko v Hranicích. Středisko tepelného hospodářství zajišťuje dodávku tepelné energie pro byty a nebytové prostory na celém území města Hranic. Dodávka tepla a teplé vody je zajišťována z 33 plynových kotlen o výkonu od 0,024 do 4,72 MW, které byly postupně uváděny do provozu od roku 1975. Na kotelně Struhlovsko je vybudováno dispečerské pracoviště, které slouží k monitorování 25 kotlen a umožňuje dálkovou obsluhu provozu kotlen v závislosti na venkovních teplotách a potřebách jednotlivých územních lokalit. Na podzim 2006 byla vybudována nová kotelná, která zajišťuje dodávku tepla a teplé vody pro celý objekt Plovárna Hranice. Mezi činnosti tohoto provozu patří např.:

- uzavírání Smluv na dodávku tepelné energie,
- výpočet ceny tepelné energie a následné zpracování a vyhotovení fakturace jednotlivým odběratelům za odebranou tepelnou energii,
- zajištění havarijní služby, oprav a údržby pro kotelnu
- provádění revizí a odborných prohlídek na technologickém zařízení,
- zajištění obsluhy kotelnu, vč. všech potřebných školení a zkoušek.

PROVOZ IV.

Čtvrtý provoz je administrativní, jedná se o **ředitelství**, které sídlí na adrese Zborovská 606, Hranice. Kanceláře zde má ředitel společnosti a úsek ekonomického personálu.

PROVOZ V.

Provoz V. se zaměřuje na správu sportovišť, zejména pak na **plovárnu**. Kromě plovárny do tohoto provozu patří také letní **koupaliště a stadion**.

Koupaliště je otevřeno v letních měsících od června do září. Letní koupaliště nabízí:

- 25m plavecký bazén se 4 dráhami s hloubkou vody od 150 cm do 130 cm,
- 25m výukový bazén s hloubkou vody od 140 cm do 120 cm,
- relaxační bazén s atrakcemi s hloubkou vody od 120 cm do 80 cm,
 - Atrakce: 3x podvodní vulkán,
9x vzduchová masážní lehátka,
2x masážní trysky,
vodní clona,
2 chrliče.
- bazén pro děti do 3 let s atrakcemi s hloubkou vody od 40 cm do 20 cm,
 - Atrakce: vodní hřib,
chrliče v podobě zvířátek,
dětská skluzavka Beruška.

Další služby, které letní koupaliště nabízí, jsou beach volejbalové hřiště, dva stoly na stolní tenis, dětské hřiště s pískovištěm, průlezkami, skluzavkou a houpačkou, samostatné dětské brouzdaliště pro děti do 4 let s hloubkou vody od 35 cm do 0 cm, travnaté odpočinkové plochy, venkovní občerstvení s posezením a možnost zapůjčení dřevěných lehátek a sportovních potřeb.

Plovárna Hranice byla otevřena 17. října 2006. Své sídlo má stejně jako letní koupaliště na ulici Žáčkova vedle fotbalového a atletického stadionu. Plovárnu lze rozdělit na bazénovou halu a prostory vně bazénové haly.

Bazénová hala plovárny nabízí:

- plavecký bazén 25m (4 dráhy),
- relaxační bazén s atrakcemi:
 - divoká řeka,
 - houpací bazén,
 - masážní lavice,
 - vzdušná lehátka,
 - vodní masážní trysky,
 - bublér.
- dětský bazén 10 x 5m,
- tobogán 100m,
- whirlpool,
- parní kabinu,
- odpočinkovou zónu na galerii.

Vně bazénové haly se nachází relaxační služby, jako jsou finská, parní a aromatická parní sauna, masáže a masáže nohou. Návštěvníci plovárny zde naleznou také fit centrum, které jim může sloužit jako doplňkový sport k plavání. Součástí je i restaurace, která je umístěna ve vstupní hale. Na plovárně provozují svoji činnost také fyzické osoby, které se zabývají např. plaveckou školou, masážemi nebo fit centrem.

V příloze č. 5 jsou pro názornost zobrazeny fotografie koupaliště a plovárny.

Stadion slouží pro pořádání různých sportovních akcí, především pro fotbalová a atletická střetnutí. Společnost Ekoltes Hranice, a.s. zajišťuje jeho provoz a údržbu.

PROVOZ VI.

Tento provoz se zaměřuje na čtyři oblasti: **veřejné osvětlení, správa hřbitovů, lesy a rybníky.**

Sekce **veřejného osvětlení** zahrnuje údržbu a rekonstrukci veřejného osvětlení, údržbu světelného signalizačního zařízení a parkovacích automatů. Dále upevňování reklam na nepřístupných místech, práci s vysokozdviznými plošinami, instalaci, opravu a údržbu

vánočních ozdob. Kromě veřejného osvětlení je nedílnou součástí i práce s jinými elektrickými zařízeními, jejich revize, elektroinstalace, vyhledávání a opravy elektrických vedení.

Správa hřbitovů zajišťuje správu na městském hřbitově Hranice, u Kostelíčka v Hranicích a v Drahotuších. Pronajímá hrobová místa, údržbu zeleně a úklid veřejných ploch hřbitovů. Zajišťuje pohřbívání do hrobů, hrobek, urnových hrobů a na vsypové loučce.

Úkolem střediska **lesy a rybníky** je zajištění veškerých činností vedoucích k šetrnému a efektivnímu hospodaření v městských lesích, které má společnost v pronájmu. Celkem spravuje cca 250 ha lesů, které jsou ve vlastnictví města Hranice. Hlavní náplní jsou: těžební činnost, pěstební a výchovné činnosti, ochrana lesa a ostatní související činnosti.

PROVOZ VII.

Poslední provoz se hlavně zabývá **odpady**, ale spadá do něj také: **skládka, sběrný dvůr, dílny a tržní místa**.

Svoz odpadů zajišťuje:

- svoz a likvidace domovního a komunálního odpadu z odpadních nádob,
- svoz komunálního a stavebního odpadu z velkoobjemových kontejnerů,
- svoz domovního a komunálního odpadu tzv. pytlového systému,
- svoz vytríděných odpadů - papír, sklo a plasty,
- svoz pouličních odpadkových košů,
- svoz a likvidace nebezpečných odpadů,
- čištění kontejnerových stanovišť,
- zajišťování sběru tříděného odpadu,
- likvidace divokých skládek na území města,
- provoz sběrného dvora.

Skládka sídlí na Jelením kopci za Hranicemi. Na skládku lze ukládat tuhé komunální odpady a ostatní odpady.

Na **sběrný dvůr** se ukládají nebezpečné a ostatní odpady. Občané, mající trvalý pobyt v Hranicích a místních částech (Drahotuše, Rybáře, Slavič, Velká, Lhotka, Valšovice, Uhřínov a Středolesí), mohou odpady odevzdávat bezplatně. Ostatní osoby musí za odevzdané odpady platit.

Dílny se zabývají výrobou a montáží různých zařízení: laviček, odpadkových košů, basketbalových košů, stolů pro stolní tenis, zábradlí, celokovových čekáren a dětských atrakcí. Dalšími činnostmi jsou různé manuální práce jako natěračství, topenářství, instalatérství, stolařská dílna, zámečnická výroba, montování retardérů a karosářské práce. Nejdůležitější činností je pak péče o vozový park a další stroje a zařízení, sem patří: opravy a údržby techniky, kontrola, příprava a provedení STK a emisí, opravy zemědělské a zahradní techniky, prodej náhradních dílů a příslušenství a opravy osobních a nákladních automobilů.

Tržní místa zajišťují pronájem tržních míst v Hranicích a místních částech.

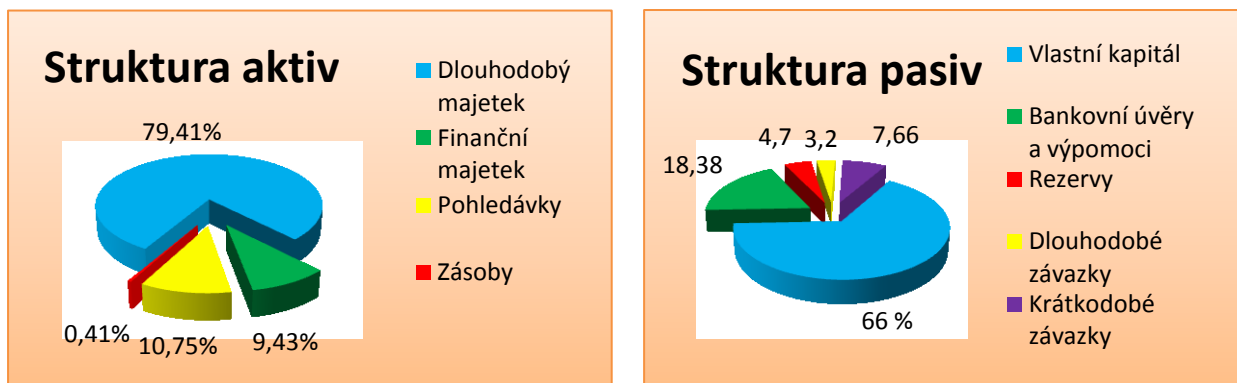
3.4 Ekonomika společnosti

Základními dokumenty týkající se hospodaření společnosti jsou rozvaha, výkaz cash flow a výkaz zisků a ztrát. V těchto dokumentech společnost zaznamenává a sleduje vývoj svého majetku, příjmů a výdajů, výnosů a nákladů. Společnost by také měla v rámci svého hospodaření sledovat i další ukazatele, jako jsou investice, vývoj tržeb atd.

3.4.1 Finanční hospodaření

ROZVAHA

Rozvaha je tvořena aktivy a pasivy. Celková aktiva společnosti dosáhla k 31. 12. 2009 hodnoty 348 501 tis. Kč. Pasiva jsou kryta z 66 % vlastním kapitálem. V následujících grafech lze vidět strukturu aktiv a pasiv.



Graf č. 3.1 - Struktura aktiv a pasiv společnosti

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Ekoltes Hranice, a.s. za rok 2009

VÝKAZ CASH FLOW

Z výkazu cash flow lze odvodit finanční prostředky, kterými společnost disponovala jak na začátku a konci roku. Ve sledovaných letech měla společnost kladný zůstatek peněžních prostředků na konci všech roků.

Tabulka č. 3.1 – Výsledky cash flow mezi lety 2007 – 2009 (v tis. Kč)

ROKY	2007	2008	2009
Peněžní prostředky na počátku	88 265	27 384	28 235
CF z provozních činností	- 47 114	22 070	17 829
CF z investiční činnosti	- 3 408	- 14 701	- 38 489
CF z finančních činností	- 10 359	- 6 518	25 293
Čisté zvýšení peněž. prostř.	- 60 881	851	4 633
Peněžní prostředky na konci roku	27 384	28 235	32 868

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Ekoltes Hranice, a.s. za rok 2009

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

Společnost v roce 2009 dosáhla provozního hospodářského výsledku - 2 601 tis. Kč, hospodářský výsledek z finančních operací činil - 1 915 tis. Kč. Celková ztráta před zdaněním poté byla - 4 516 tis. Kč. Důvodem této ztráty je rekonstrukce letního koupaliště a revitalizace veřejného osvětlení. Ty byly zúčtovány jako jednorázové náklady, nikoli formou odpisů. Tato ztráta se převedla na účet *Neuhrazené ztráty z minulých let*. V následující tabulce č 3.2 lze vidět základní údaje z výkazů zisků a ztrát mezi lety 2007 – 2009.

Tabulka č. 3.2 – Výsledky výkazů zisků a ztrát mezi lety 2007 – 2009 (v tis. Kč)

ROKY	2007	2008	2009
Provozní hospodářský výsledek	1 437	3 515	- 2 601
Hospodářský výsledek z fin. operací	- 2 194	- 2 684	- 1 915
Mimořádný hosp. výsledek	- 184	- 348	0
Zisk před zdaněním	- 941	483	- 4 516
Daňová povinnost splatná, odložená	- 1 411	- 420	- 935
Zisk k rozdělení	470	903	- 3 581

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Ekoltes Hranice, a.s. za rok 2009

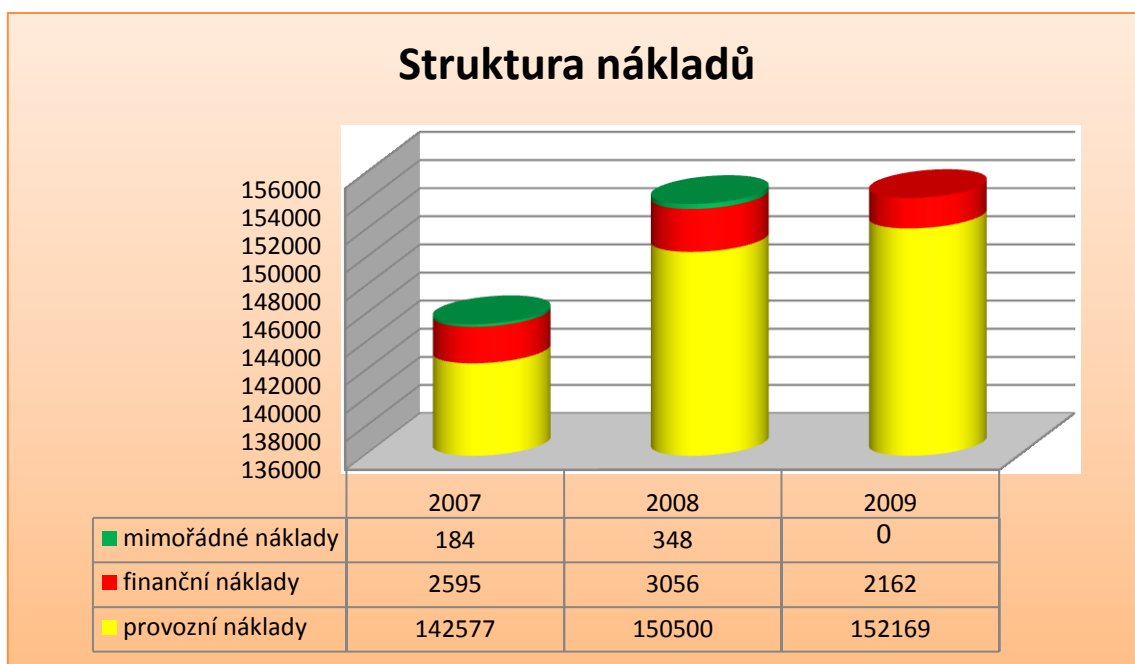
Společnost v roce 2009 přijala provozní dotace ve výši 5 431 tis. Kč. Ty se rozdělily na:

- dotace na provoz stadionu, koupaliště, plovárny 5 000 tis. Kč
- dotace na mzdy 399 tis. Kč
- dotace na obnovu, zajištění, výchovu lesních porostů, na likvidaci klesu štěpkováním nebo drcením a na výchovu lesních porostů 32 tis. Kč

Ve výkazu zisků a ztrát je tato dotace zahrnuta.

NÁKLADY

Struktura nákladů je tvořena provozními, finančními a mimořádnými náklady. Z grafu č. 3.2 lze rozpoznat, že celkové stejně jako provozní náklady každým rokem rostou. Značnou část provozních nákladů představuje výkonová spotřeba. Ta je složena ze spotřeby materiálů, energie a služeb. Společnosti se podařilo v roce 2009 snížit finanční a mimořádné náklady.

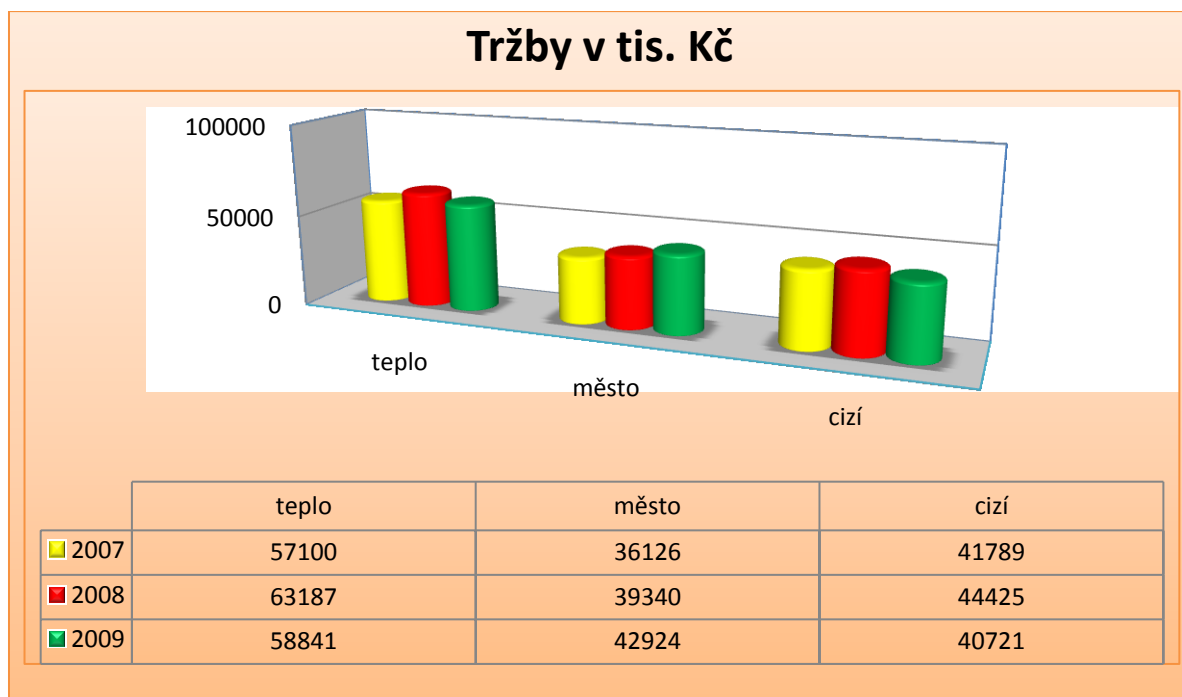


Graf č. 3.2 - Struktura nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

TRŽBY

V následujícím grafu č. 3.3 lze vidět strukturu tržeb společnosti Ekoltes Hranice, a.s. mezi lety 2007 – 2009.

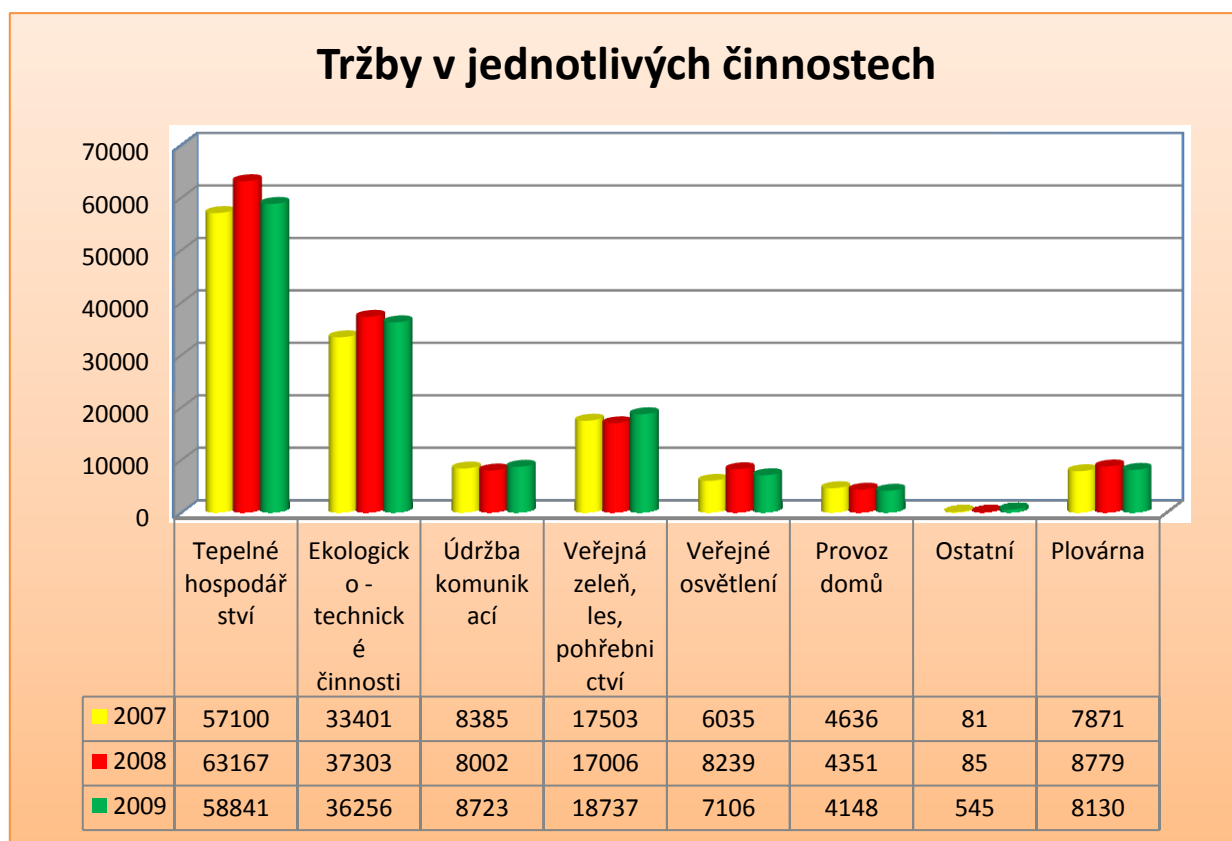


Graf č. 3.3 - Struktura tržeb společnosti

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Ekoltes Hranice, a.s. za rok 2009

Společnost v roce 2009 utřžila 142 486 tis. Kč. Oproti předcházejícímu roku 2008 jde o pokles 3,04 %. Naopak ve srovnání s rokem 2007 tržby vzrostly o 5,53 %. Největší podíl ve struktuře tržeb za rok 2009 měly tržby za teplo 41,3 %, tržby od města Hranice činily 30,12 % a tržby od jiných subjektů činily 28,58 %. Na základě uvedeného grafu č. 3.3 lze říci, že celkové tržby se pohybují relativně ve stejné výši. Tržby z oblasti tepelného hospodářství a od cizích subjektů kolísají. Tržby ze strany města každoročně rostou.

Na dalším grafu č. 3.4 lze pak vidět vývoj tržeb v jednotlivých činnostech. Trend lze spatřit v oblasti „Provoz domů“, kde dochází k mírnému poklesu a v oblasti „Ostatní“. Zde patří zejména tržby z provozu stadionu, které rostou. Pokud by se porovnaly roky 2008 a 2009 v absolutním vyjádření, tak největší nárůst nastal v oblasti „Veřejná zeleň, les, pohřebnictví“, naopak největší propad zaznamenala oblast „Tepelného hospodářství“. Jestliže by se porovnaly v relativním vyjádření, k nejvýraznějšímu nárůstu by došlo v oblasti „Ostatní“ o 641 % a největšímu poklesu v oblasti „Veřejné osvětlení“ o 13,75 %.

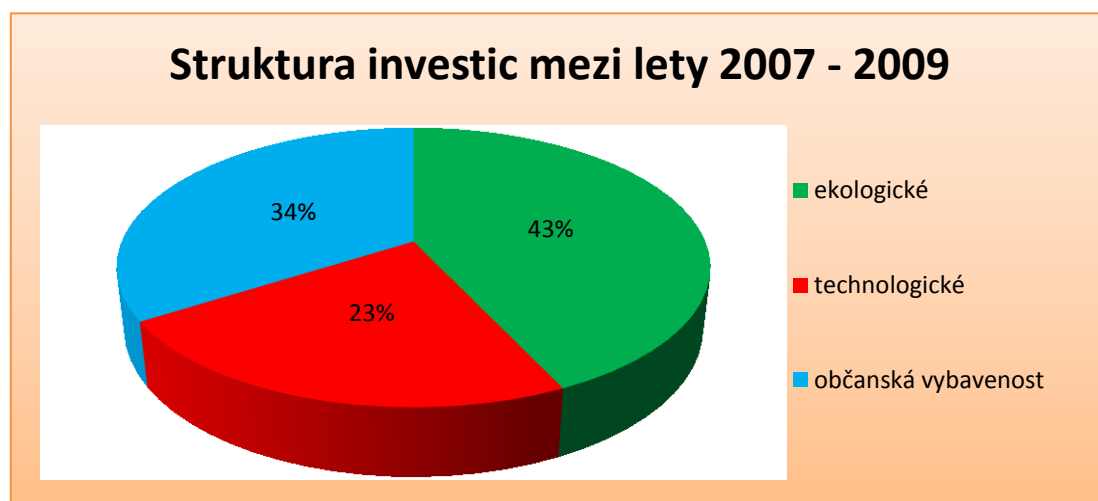


Graf č. 3.4 - Tržby společnosti v jednotlivých činnostech

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Ekoltes Hranice, a.s. za rok 2009

3.4.2 Investice

Mezi lety 2007 – 2009 byly pořízené investice v celkové výši 58 689 tis. Kč. Přičemž investice se postupně navyšovaly. V roce 2007 činily 5 133 tis. Kč. Největší částku v tomto roce tvořil nákup vozidla pro svoz kontejnerů. V dalším roce dosáhly investice 14 865 tis. Kč, kdy bylo nejvíce investováno do nové kompostárny a další související techniky. V roce 2009 byly investice 38 691 tis. Kč. Mezi nejnákladnější investice tohoto roku patří rekonstrukce letního koupaliště a kompletní rekonstrukce teplovodů kotelný K16 Hromůvka. Investice se v každém roce dělily na technologické, ekologické a investice určené pro občanskou vybavenost. Technologické investice se zaměřují na prostředky pro zlepšení poskytování služeb. Ekologické zahrnují např. výměnu teplovodů kotlen či vybudování kompostárny. Mezi investice pro občanskou vybavenost patří např. investice do plovárny, letního koupaliště či stadionu.



Graf č. 3.5 - Struktura investic společnosti mezi lety 2007 - 2009

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu lze rozpoznat, že společnost Ekoltes Hranice, a.s. nejvíce investuje do ekologie, což může přinést pozitivní odezvu ze strany občanů, kdy dochází k redukci tvorby nepříznivých účinků různých zařízení. Dále společnost také investuje do zařízení občanské vybavenosti, zejména pak plovárny a letního koupaliště.

4 Analytická část, návrhy a doporučení

Tato kapitola se zabývá praktickou částí diplomové práce. Její součástí je metodika získávání potřebných dat k jejich vyhodnocení, zpracování a analýze. Na základě získaných výsledků budou vyvozeny závěry a vytvořeny návrhy a doporučení vedoucích ke zlepšení kvality ve společnosti Ekoltes Hranice, a.s.

4.1 Přípravná fáze

DEFINICE PROBLÉMU

Společnost Ekoltes Hranice, a.s. provozuje několik druhů služeb, které jsou celkem rozděleny do sedmi provozů. Pokusit se o analýzu a následné interpretování všech činností, kterými se společnost zabývá, by bylo příliš rozsáhlé a komplikované a zřejmě by bylo nereálné je zachytit pouze v této jedné diplomové práci. Původní záměr byl orientovat se na problematiku odpadů, jejich svozu a celkovou odpadovou politiku společnosti, kdy by byla zkoumána spokojenost občanů s jejich nakládáním. Po konzultaci s ředitelem společnosti bylo za předmět zkoumání vybráno zlepšování kvality služeb na plovárně Hranice. Ta je hojně navštěvována zejména občany z přilehlého okolí a místními školami, které ji využívají v rámci hodin tělesné výchovy.

CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu je zjistit úroveň spokojenosti zákazníků se službami plovárny, pokusit se najít její slabé stránky a případně navrhnout taková opatření, která by tyto slabiny eliminovala a zároveň byla realizovatelná. S tím souvisí i požadavek odhalit, kdo všechno navštěvuje plovárnu Hranice, např. věková struktura návštěvníků, proč či jak často ji navštěvují nebo jaké služby využívají apod. Důvodem je to, aby vedení společnosti, popř. plovárny, vědělo na jaký segment zákazníků se zaměřit při realizaci možných nápravných opatření.

4.2 Realizační fáze

SBĚR DAT

Průzkum probíhal zhruba něco přes měsíc, cca od 10. února do 15. března 2011. Jako vhodný nástroj pro zjišťování potřebných údajů bylo zvoleno dotazníkové šetření. Po dohodě s vedením plovárny docházelo k pravidelným návštěvám aquaparku, kdy byli jednotliví zákazníci oslovováni s tím, zda by mohli dotazník vyplnit. Dále byl tento dotazník vystaven i v prostorách pokladny, kdy byli zaměstnanci, kteří ji obsluhují, požádáni, zda by v mé nepřítomnosti mohli tento dotazník nabízet návštěvníkům plovárny k vyplnění.

Dotazník se celkem skládá z 16 otázek, přičemž 4 z nich jsou identifikační. Všechny jsou složeny z jednoduchých a pochopitelných výrazů, kterým by měli všichni respondenti bez problémů rozumět. U čtyř otázek byl použit numerický formát otázek, jehož základem je formát Likertův. Díky tomu by mělo být zabezpečeno přesné ohodnocení jednotlivých kritérií ze strany zákazníků plovárny. V příloze č. 6 je tento dotazník uveden.

Prvotním záměrem bylo mít na konci průzkumu cca 80 – 100 vyplněných dotazníků. Zhruba po polovině dotazníkového šetření bylo zjištěno, že návratnost je větší než jsem předpokládal. A proto byl původní plán přehodnocen na cca 120 – 150 získaných dotazníků, které by tvořily výběrový soubor. Většina zákazníků při přímém oslovování byla sdílná a dotazník vyplnila. Návratnost dotazníků z pokladny byla menší, než jsem očekával. Tvoří asi 20 % z celkového počtu vyplněných dotazníků, tj. asi každý pátý dotazník je z pokladny. Na pokladnu jsem dával dotazníky průběžně zhruba po 15 kusech, jakmile byly vyplněny, dal jsem k dispozici dalších 15 kusů. Těchto 15 dotazníků bylo vyplněno zhruba po 15 dnech. Celkem byl dotazník vyplněn od 135 respondentů. Základní minimum 120 respondentů bylo tedy překročeno o 12,5 %.

4.3 Analýza dotazníkového šetření

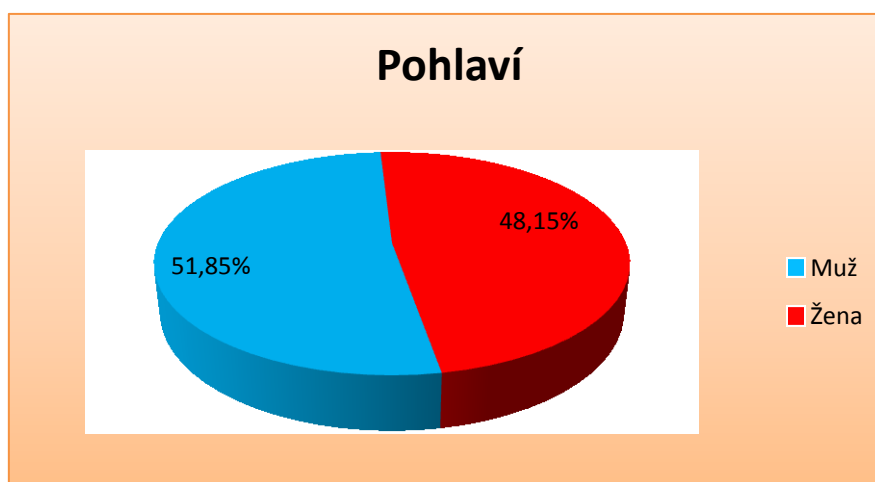
Veškeré získané údaje a data z dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Jejich výstupem jsou zejména grafy a tabulky, které jsou popsány a analyzovány. V této části jsou vyhodnoceny všechny otázky z dotazníků, včetně otázek týkající se spokojenosti a důležitosti zákazníků plovárny. Podrobné vyhodnocení otázek je uvedeno v příloze č. 7. Výjimkou jsou otázky č. 10 - 13, které jsou vyhodnoceny v textu a otázka č. 16, jejíž výsledky jsou zobrazeny v samostatné příloze.

4.3.1 Identifikační údaje

Z celkového počtu 16 dotazů tvoří zdroje identifikačních údajů čtyři otázky, jsou jimi otázky č. 1, 2, 3 a 5. Respondenti se ptají na pohlaví, věk, bydliště a ekonomickou aktivitu.

POHLAVÍ

Pohlavím se zabývala otázka č. 1. Při samotném dotazování jsem se snažil u této otázky o oslovení rovnoměrného počtu žen a mužů. Důvodem je snaha o porovnání dvou odlišných názorů a pohledů na různé situace. Z celkového počtu 135 respondentů tvoří muži necelých 52 % (v absolutním vyjádření 70 mužů) oproti cca 48 % (65 žen).



Graf č. 4.1 – Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

VĚKOVÁ STRUKTURA

Věková struktura byla zjišťována z důvodu získání představy o věku klientů plovárny, respektive nejčastěji navštěvující segment zákazníků, na který by se měla plovárna zaměřit. A naopak, aby odhalila skupinu lidí, která nejméně navštěvuje plovárnu a je zapotřebí se na ní orientovat z hlediska získávání nových zákazníků. U této otázky si mohli respondenti vybrat ze čtyř kategorií. Podmínkou byla dolní věková hranice, kdy respondenti museli dosahovat alespoň 15 let věku. Největší zastoupení měla věková kategorie od 27 – 45 let, kde celkový počet získaných dotazníků byl 55 (40,74 %) z celkového počtu. Druhou nejpočetnější skupinou byli mladí lidé od 15 – 26 let, kteří tvořili 39 osob ze všech respondentů (28,89 %). Lidé ve věku od 46 – 62 byli v dotazníkovém šetření zastoupeni jako třetí nejpočetnější, bylo od nich získáno 25 dotazníků (18,52 %). Nejmenší skupinu představovali senioři ve věku 63 let a více, odpověděli v 16 případech (11,85 %). Po celkovém zhodnocení této otázky mohu říci, že věková struktura návštěvníků plovárny odpovídá předpokladům, kdy nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří aktivně žijí a snaží se např. o zvýšení fyzické kondice prostřednictvím plavání. Naopak je logické, že nejméně zastoupeni jsou senioři, kteří mají často zdravotní problémy a je pro ně problematické navštěvovat podobná zařízení, jako je plovárna Hranice.



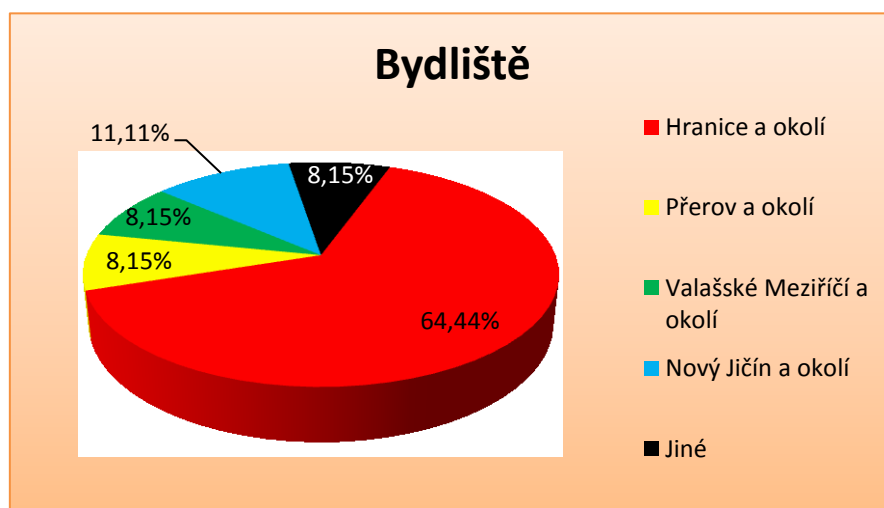
Graf č. 4.2 – Věková struktura respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

BYDLIŠTĚ

Třetí otázka se zaměřila na bydliště respondentů. Cílem bylo odhalit, odkud pocházejí zákazníci plovárny, tj. v jakých lokalitách má plovárna zveřejňovat informace o novinkách a zaměřit sem své případné marketingové aktivity. Respondenti měli na výběr z pěti odpovědí.

První odpověď Hranice a okolí označilo celkem 87 respondentů (64,44 % z celkového počtu). Dalšími možnostmi byly okolní města Hranic. Jedná se o Nový Jičín, Přerov, Valašské Meziříčí a jejich okolí. Pokud dotazovaný nepocházel ani z jedné této oblasti, mohl označit odpověď jiné a sám napsat, kde bydlí. Tuto možnost, stejně jako odpovědi Přerov a okolí a Valašské Meziříčí a okolí, označilo 11 respondentů (8,15 %). Druhou nejčastější odpovědí byl tudíž Nový Jičín a okolí, vyznačilo ji 15 osob (11,11 %). Poslední varianta jiné nejčastěji (celkem čtyřikrát) zahrnovala město Bystřice pod Hostýnem, které leží mezi městy Přerov, Hranice a Valašské Meziříčí. To znamená, že dotazovaní si nebyli jisti svou odpovědí, a proto využili možnosti jiné. Dalšími městy byly např. Opava, Olomouc, Rožnov pod Radhoštěm, Kroměříž atd.

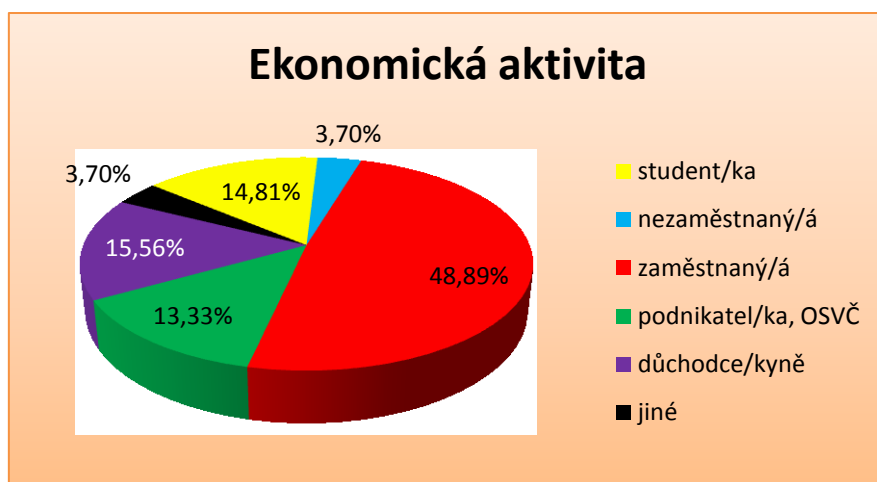


Graf č. 4.3 – Bydliště respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

EKONOMICKÁ AKTIVITA

Ekonomickou aktivitou neboli sociálním postavením se zabírala otázka č. 5. Respondenti měli na výběr z 6 odpovědí. Největší podíl z celkového počtu 135 dotazovaných tvoří zaměstnaní lidé, tj. 66 osob (48,89 %). Poté následují tři relativně vyrovnané skupiny. V pořadí: důchodci, studenti a podnikatelé, OSVČ. Důchodci dosáhli 21 osob (15,56 %). Studenti jsou zastoupeni pouze o jednu osobu méně, jejich procentuální podíl je 14,81 %. Možnost podnikatel/ka, OSVČ označilo 18 lidí (13,33 %). Dvěma malými skupinami jsou nezaměstnaní a lidé, kterým nevyhovuje ani jedna z nabízených možností. Pro ně byla k dispozici otevřená odpověď jiné. Obě z těchto odpovědí označilo 5 lidí. V případě jiné byly čtyřikrát zastoupeny matky na mateřské dovolené a jedna osoba ZTP.



Graf č. 4.4 – Ekonomická aktivita respondentů

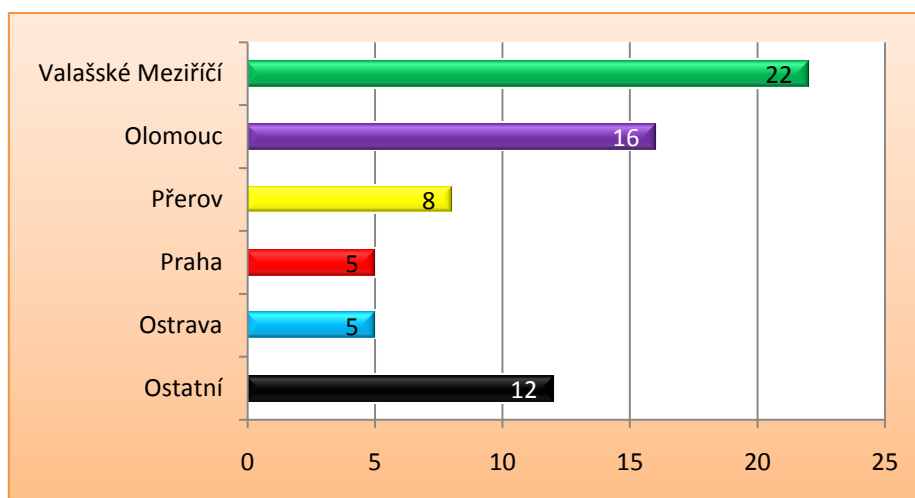
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Analýza návštěvnosti a informací o plovárně

Tato část se věnuje analýze otázek z dotazníku, týkající se návštěvnosti a informovanosti. Mezi ně patří otázky četnosti, nejčastějšího důvodu návštěvy, návštěvy jiných aquaparků, bazénů a získávání informací o plovárně. Jsou jimi otázky č. 4,6,7 a 8.

NÁVŠTĚVNOST JINÝCH AQUAPARKŮ, BAZÉNŮ

Návštěvností jiných aquaparků, bazénů a koupališť se zabývala otázka č. 4. V dotazníku je z důvodu zjištění, jaká další podobná zařízení navštěvují zákazníci plovárny. Cílem je tedy odhalit hlavní konkurenty, kterými by se případně mohla plovárna Hranice inspirovat ke zvyšování kvality svých služeb. Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí. První z nich byla, že nenavštěvují jiné aquaparky. Druhou variantou byla pak kladná odpověď, kde byli respondenti požádáni o doplnění, která konkrétní zařízení využívají. Záporně odpovědělo 75 respondentů (55,56 %), tj. navštěvují pouze plovárnu Hranice. Naopak 60 osob (44,44 %) označilo možnost ano. Z těchto odpovědí vyplývá, že největším konkurentem je Krytý bazén Valašské Meziříčí (22 osob), následován Aquaparkem Olomouc (16 osob) a Krytým bazénem Přerov (8 osob). Po pěti odpovědích byly zastoupeny aquaparky v Praze a Ostravě, zbývající odpovědi byly individuální, jednalo se např. o bazény v Karlových Varech, Šumperku, Vsetíně atd.

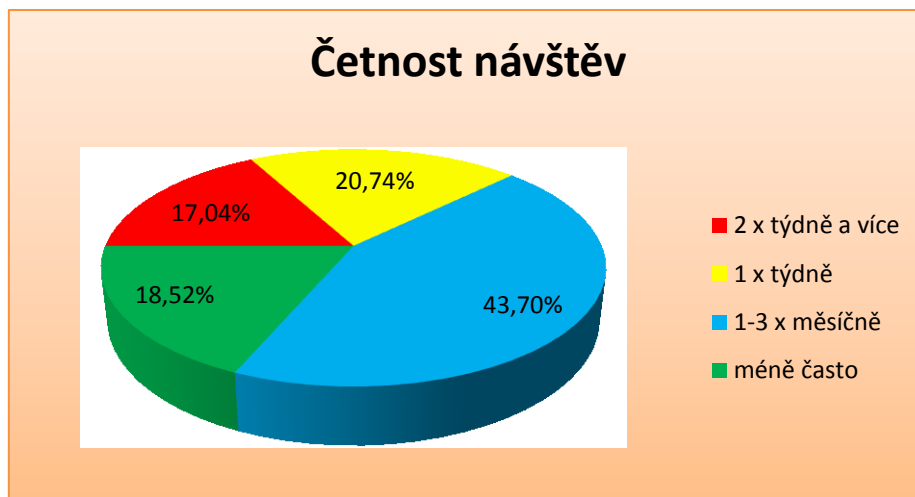


Graf č. 4.5 – Návštěva ostatních bazénů respondenty

Zdroj: vlastní zpracování

ČETNOST NÁVŠTĚV

Součástí dotazníku je i analýza četnost návštěv plovárny. Řeší jej otázka č. 7. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, přičemž nejčastěji zodpověděli, že navštěvují plovárnu jednou až třikrát měsíčně. Těchto lidí bylo 59 ze 135 dotazovaných (43,70 %). Další tři možnosti označil relativně stejný počet osob. Nicméně největšího podílu z nich získali odpovědi návštěvníků, kteří plovárnu navštěvují jednou týdně, jejich počet dosáhl 28 osob (20,74 %). Třetí největší skupinu tvoří lidé, kteří chodí na plovárnu méně často jak jednou za měsíc, celkově jich bylo 25 (18,52 %). Z osobního dotazování musím poznamenat, že se jedná zejména o seniory a zákazníky, kteří dojíždějí na plovárnu ze vzdálenějších míst. Nejméně početná kategorie je složena z respondentů, kteří navštěvují plovárnu přinejmenším dvakrát do týdne. Patří sem zpravidla mladí lidé, kteří chodí na plovárnu zvyšovat svoji fyzickou kondici. Takto odpovědělo 24 osob (17,04 %).

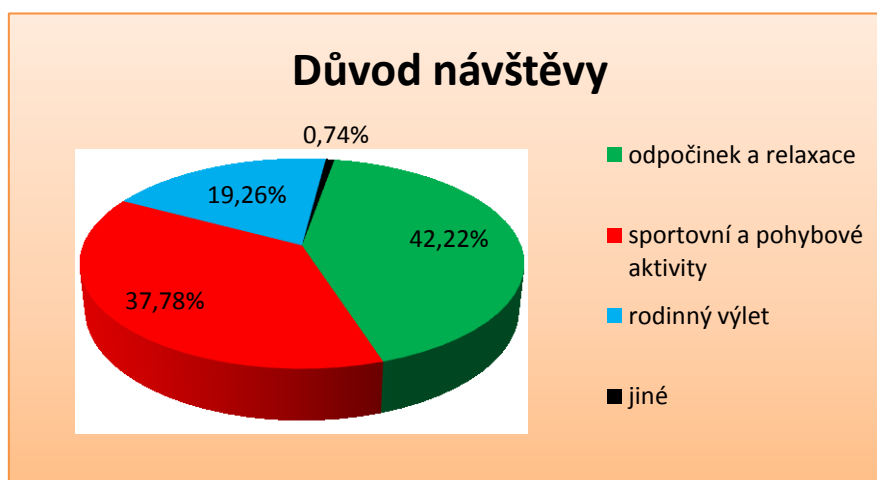


Graf č. 4.6 – Četnost návštěv plovárny

Zdroj: vlastní zpracování

DŮVOD NÁVŠTĚVY

Důvodem návštěvy plovárny se zabývala otázka č. 8. Jejím smyslem je poodhalit, proč zákazníci chodí na plovárnu a zaměřit se na případný rozvoj a podporu jednotlivých skupin návštěvníků. Respondenti si mohli vybrat ze čtyř možných odpovědí. Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že nejčastějším důvodem návštěv je odpočinek a relaxace. Tuto odpověď zvolilo 57 osob (42,22 %). Jenom o 6 lidí méně označilo možnost sportovních a pohybových aktivit (37,78 %). Třetí nejfrekventovanější odpovědí byl rodinný výlet, který zvolilo 26 respondentů (19,26 %). Pouze jedna osoba si zvolila čtvrtou možnost jiné a uvedla jako důvod své návštěvy práci. Jednalo se zřejmě o zaměstnance společnosti.

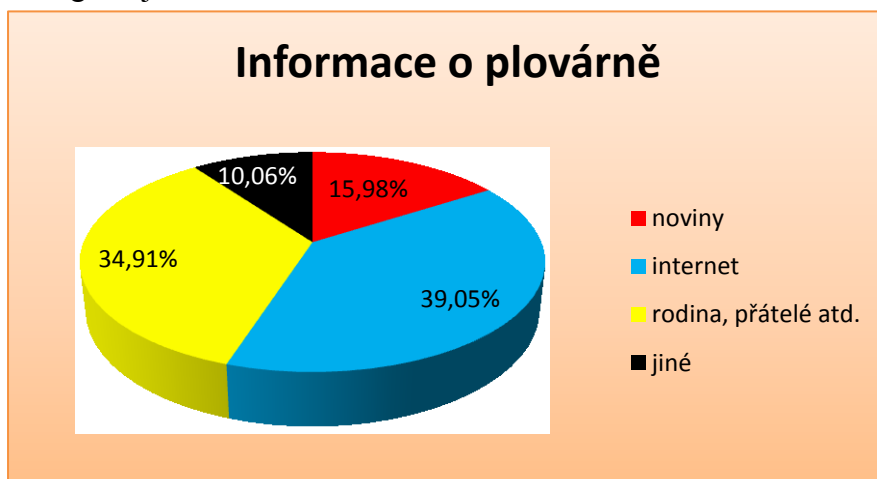


Graf č. 4.7 – Důvod návštěvy plovárny

Zdroj: vlastní zpracování

INFORMACE O PLOVÁRNĚ

Otázka č. 6 se zaměřila na informovanost zákazníků plovárny, neboli z jakého zdroje získávají povědomí o plovárně, aktualitách a novinkách, které se na ní dějí. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí, přičemž mohli označit více možností. Většina dotazovaných této možnosti nevyužila a označila pouze jednu odpověď. Pouze 25 osob z celkového počtu 135 respondentů získává informace z více jak jednoho zdroje. Po zpracování otázky vyplývá, že zákazníci plovárny nejčastěji využívají k získávání informací internet (39,05 %), následují rodinní příslušníci a přátelé (34,91 %). Třetím nejčastějším zdrojem informací jsou noviny (15,98 %), jako je např. týdeník Sedmička či deník Hranický deník. Poslední možností byla otevřená odpověď jiné (10,06 %). Zde respondenti devětkrát uvedli, že získávají informace z pravidelných návštěv. Čtyři lidé označili tuto možnost, ale nevyjádřili se, co je jejich zdrojem a čtyři lidé neodpověděli na tuto otázku vůbec, ale i přesto byly jejich odpovědi zařazeny do kategorie jiné.



Graf č. 4.8 – Zdroje informací o plovárně

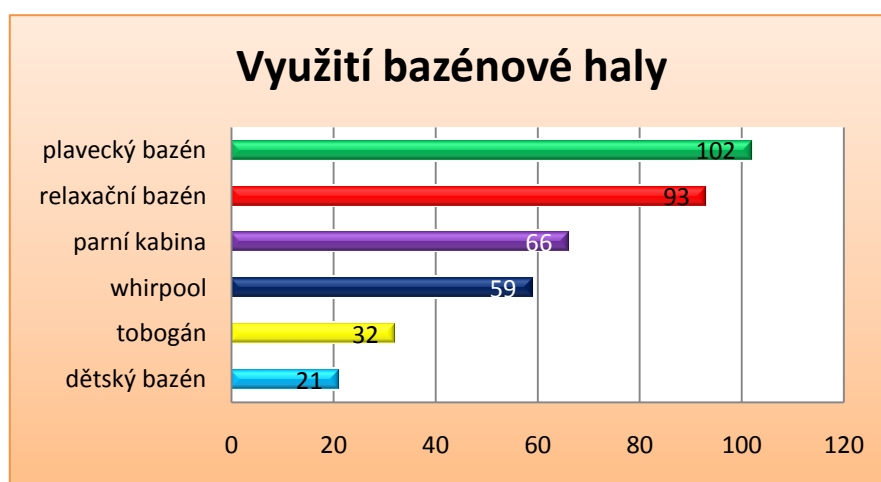
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Analýza využití bazénové haly a dalších služeb

V rámci dotazníkového šetření byly respondentům položeny i otázky týkající se využívání jednotlivých částí plovárny, respektive bazénové haly a dalších doplňkových služeb, které jsou na plovárně poskytovány, např.: aquaaerobik či fit centrum.

VYUŽITÍ BAZÉNOVÉ HALY

Využití částí bazénové haly se věnuje otázka č. 9. Dotazovaní měli u této otázky na výběr ze šesti možností, přičemž mohli označit více odpovědí, což i většina respondentů využila. Z vyhodnocení vyplývá, že šest prvků uvnitř bazénové haly lze rozdělit do tří skupin. Do první skupiny patří plavecký a relaxační bazén. Plavecký bazén užívá 102 respondentů z celkového počtu 135, relaxační pouze o devět osob méně. Do druhé skupiny lze zařadit parní kabinu a whirlpool, které za bazény zaostávají zhruba o 40 respondentů. Parní kabinu používá 66 dotazovaných, zatímco whirlpool jenom o sedm méně. Poslední třetí skupina zahrnuje tobogán a dětský bazén, které využívá 32 osob, respektive 21. Z výsledků lze říci, že takovéto rozdělení vyplývá ze struktury návštěvníků plovárny. Nejnavštěvovanější jsou plavecký a relaxační bazén, které využívá většina lidí. Parní kabinu a whirlpool užívají zejména osoby, které navštěvují plovárnu z důvodu odpočinku a relaxace. Naopak tobogán a dětský bazén jsou zpravidla využívány rodinami s dětmi a mladými lidmi. Pokud se zohlední výsledky otázky č. 8, je logické, že právě tyto dva prvky budou nejméně využívanými částmi bazénové haly.

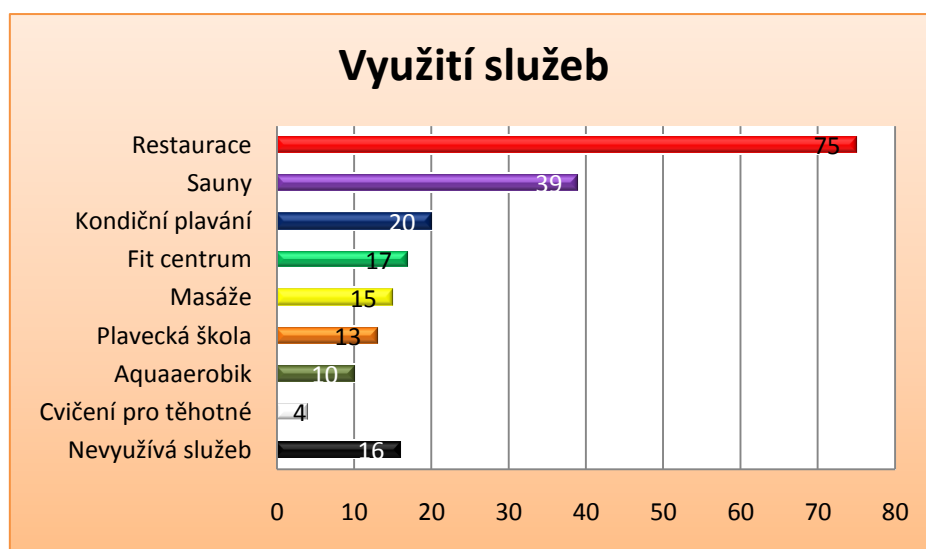


Graf č. 4.8 – Využití bazénové haly

Zdroj: vlastní zpracování

VYUŽITÍ SLUŽEB NA PLOVÁRNĚ

Dále je vyhodnocena otázka č. 14 zabývající se využíváním doplňkových služeb na plovárně. Zde je nutné podotknout, že většina z nich je provozována živnostníky, nikoli samotnou společností Ekoltes Hranice, a.s., která jim pouze propůjčuje své prostory. Respondenti měli na výběr z osmi možných odpovědí, přičemž jich mohli označit více. Při samotném dotazování jsem zjistil, že chybí odpověď, kdy respondent nevyužívá ani jednu z nabízených služeb. Při zpracování jsem tento nedostatek odstranil a ve výsledcích jsou zohledněni i lidé, kteří nevyužívají tyto služby. Z grafu č. 4.9 vyplývá, že nejvíce využívanou službou je restaurace, kterou uvedlo 75 respondentů. Z pozorování jsem zjistil, že velká část návštěvníků si jde po plavání (relaxaci) sednout do restaurace na malé občerstvení. Druhou nejoblíbenější službou jsou sauny, které označilo 39 dotazovaných. Třetí skončilo kondiční plavání, které se koná každý pracovní den ráno mezi 6 – 8 hodinou. Tuto možnost vyznačilo 20 osob. Poté následuje relativně vyrovnaná skupina: fit centrum, lidé, kteří nevyužívají služby, masáže a plavecká škola. Fit centrum navštěvuje 17 osob ze 135 oslovených respondentů. Lidé, kteří nevyužívají žádnou z nabízených služeb je 16. Masáže označilo 15 respondentů. Do plavecké školy chodí děti třinácti oslovených návštěvníků plovárny. Děti jsem se vůbec nedotazoval, pouze jejich rodičů. Pouze 13 dotázaných navštěvuje aquaaerobik, jedná se většinou o ženy v rozmezí od 35 – 60 let. Nejméně využívanou službou je cvičení pro těhotné. Je nutné zohlednit, že se jedná o velice specifickou skupinu zákazníků a logicky ji budou navštěvovat pouze ženy, které jsou těhotné.



Graf č. 4.9 – Využívání dalších služeb na plovárně

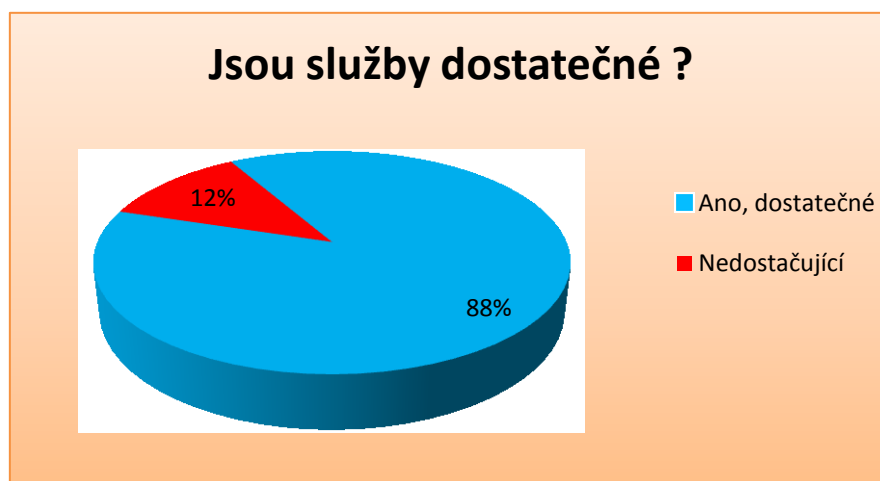
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Analýza dostatečnosti služeb a návrhy na zlepšení ze strany zákazníků

V této části jsou řešeny dvě otázky, které se zabývají tím, zda zákazníci pokládají služby plovárny Hranice za dostačující. Případně, zda mají nějaké návrhy na zlepšení či jim něco na plovárně chybí.

DOSTATEČNOST SLUŽEB

Dostatečnost služeb řeší otázka č. 15. Cílem je zjistit, zda zákazníci považují poskytované služby z celkového hlediska za dostatečné. Respondenti měli na výběr ze dvou možných odpovědí. První možností byla kladná odpověď, kterou zvolila většina 119 osob (88 %). Za nedostatečné je považuje 16 respondentů. Mezi jejich stížnostmi se nejčastěji objevil malý bazén, celkem pětkrát, po třech studená voda v plaveckém bazéně a nedostatečný počet relaxačních prvků. Dvě výtky směřovaly na malé skříňky v šatnách. Po jedné stížnosti měli např.: malá sauna, studený vzduch v hale či televize, která ruší v odpočinkové místnosti u sauny.



Graf č. 4.10 – Dostatečnost služeb

Zdroj: vlastní zpracování

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Poslední otázka č. 16 byla otevřená. Respondenti se mohli vyjádřit, co by chtěli na plovárně zlepšit nebo co jim chybí. Na tuto otázku zodpovědělo zhruba 40 % všech dotázaných, přičemž někteří z nich uvedli více námětů. Nejčastějšími odpověďmi byly: teplejší voda v plaveckém bazénu, více atrakcí uvnitř i vně haly (letní koupaliště), teplejší

vzduch v bazénové hale či free wi-fi v restauraci. Seznam všech podmětů od zákazníků, včetně četnosti jejich opakování, je uveden v příloze č. 8.

4.3.5 Analýza spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů plovárny

Spokojeností a důležitostí zákazníků s faktory ovlivňující kvalitu služeb se zabývaly otázky č. 10 a 11. Spokojenost a důležitost ceny pro zákazníky řeší otázky č. 12 a 13. Cílem je odhalit, co pokládají návštěvníci plovárny za nejdůležitější a zároveň zjistit, s čím jsou spokojeni a naopak v jakých oblastech existují příležitosti pro zlepšení.

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S KRITÉRII PLOVÁRNY

Spokojenost zákazníků s jednotlivými kritérii je řešena v otázce č. 10. Respondenti měli zhodnotit celkem 7 kritérií pomocí hodnotící škály. Tato škála vychází z numerického formátu (1 – velmi nespokojen, 5 – velmi spokojen). Byla zvolena taková kritéria, která mohou ovlivnit návštěvnost plovárny, ať již pozitivně či negativně. Z uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce odpovědí 5 obdržel personál, u něhož lze hodnotit takové vlastnosti, jako jsou ochota pomoci, příjemné vystupování či vzhled (62,22 % z celkového počtu 135 respondentů). Naopak nejvíce neuspokojivých známek 1 získala dostupnost, s kterou nebylo spokojeno 5 respondentů (3,7 %).

Tabulka č. 4.1 – Spokojenost zákazníků s kritérii kvality plovárny

	1	2	3	4	5	Průměr	Rozptyl
Personál	1	4	14	32	84	4,437	0,720
Zázemí	1	5	17	45	67	4,274	0,762
Lokalita	4	13	36	41	41	3,756	1,162
Dostupnost	5	10	44	34	42	3,726	1,192
Možnost relaxace a odpočinku	2	6	22	49	56	4,119	0,875
Možnost sportovního vyžití	4	2	38	48	43	3,919	0,919
Kvalita poskytovaných služeb	1	3	10	61	60	4,304	0,582

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných hodnot lze spočítat průměr u jednotlivých kritérií, ze kterého jde vidět, s čím jsou zákazníci spokojeni, respektive nespokojeni. Nejspokojenější jsou

respondenti s personálem, kvalitou poskytovaných služeb a zázemím. Personál, zejména pak pracovníci na pokladně, je velice ochotný, milý a přívětivý. Jestliže nastane nějaký problém, snaží se jej vyřešit, co nejrychleji ve prospěch zákazníka. Průměrná hodnota u personálu je 4,437. Spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb tkví v tom, že plovárna usiluje o uspokojení svých zákazníků prostřednictvím velkého počtu doplňkových služeb pro všechny věkové kategorie, např.: aquaaerobik, kondiční plavání atd. Důvodem pro zázemí je, že se plovárna snaží o permanentní čistotu areálu. Pracovníci úklidu několikrát denně vytírají a čistí její prostory. Nejmenší spokojenosti dosáhlo kritérium dostupnosti, následováno lokalitou. Příčinou může být poloha plovárny, která se nachází na okraji Hranic, kde je časově náročné se dostat z jakéhokoli místa v Hranicích.

Jestliže ze získaných dat zjistit průměr, lze tedy vypočítat i jiné statistické proměnné. Rozptyl je vypočítán z toho důvodu, že ukazuje rozdělení hodnot kolem střední hodnoty výběrového souboru. Největších disperzí bylo dosaženo u kritérií dostupnosti a lokality. Naopak nejmenší rozptyl je u kvality poskytovaných služeb a zázemí.

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S CENOU

Na spokojenost zákazníků s cenou se zaměřila otázka č. 12. Do hlavní skupiny kritérií nebyla cena zařazena z důvodu toho, že se jedná o finanční kritérium, na které jsou zákazníci citlivější než na jiná. Respondenti byli požádáni o odpověď na otázku, zda poměr cena/kvalita odpovídá jejich představám. Měli na výběr z 5 odpovědí (1 – ne, vůbec neodpovídá, 5 – zcela odpovídá). Nejčastější odpovědí byla možnost 4, kterou označilo 54 osob (40 %). Nejméně se opakující odpovědí byla 1, kterou označil pouze jediný respondent. Výsledný průměr odpovídá číslu 3,933, což lze pokládat za velmi dobré hodnocení ceny ze strany zákazníků. Dle mého osobního názoru je to způsobeno vysokými cenami hlavních konkurentů plovárny Hranice (Valašské Meziříčí, Olomouc). Dosažený rozptyl u odpovědí lze pokládat za malý.

Tabulka č. 4.2 – Spokojenost zákazníků s cenou

	1	2	3	4	5	Průměr	Rozptyl
Cena	1	8	31	54	41	3,933	0,833

Zdroj: vlastní zpracování

DŮLEŽITOST KRITÉRIÍ PLOVÁRNY PRO ZÁKAZNÍKY

U důležitosti byly použity stejná kritéria jako u spokojenosti, včetně hodnotící škály od 1 do 5 (1- zcela nedůležitá, 5- velmi důležitá). Z tabulky 4.3 vyplývá, že nejméně důležité kritéria pro návštěvu plovárny jsou lokalita a dostupnost. Tento výsledek je ovlivněn tím, že většina návštěvníků využívá k dopravě na plovárnu osobní automobil. Naopak za nejdůležitější z nabízených kritérií pokládají zázemí a kvalitu poskytovaných služeb. Zázemí je důležité z důvodu, že nepřítomnost čistého a vlnidného prostředí by mohlo odradit stávající i potencionální zákazníky od návštěvy plovárny. Nejmenší hodnota rozptylu odpovědí je u kvality poskytovaných služeb a zázemí. Největší u kritérií dostupnosti a lokality. Se získanými výsledky je pracováno v dalších částech diplomové práce.

Tabulka č. 4.3 – Důležitost kritérií plovárny pro zákazníky

	1	2	3	4	5	Průměr	Rozptyl
Personál	1	8	28	43	55	4,059	0,915
Zázemí	1	1	17	36	80	4,430	0,630
Lokalita	15	28	47	26	19	3,044	1,405
Dostupnost	14	24	42	29	26	3,215	1,532
Možnost relaxace a odpočinku	0	6	23	51	55	4,148	0,734
Možnost sportovního vyžití	7	10	31	36	51	3,844	1,346
Kvalita poskytovaných služeb	0	1	18	43	73	4,393	0,550

Zdroj: vlastní zpracování

DŮLEŽITOST CENY PRO ZÁKAZNÍKY

V otázce č. 14 byli respondenti dotázáni na otázku, za jak důležitou považují cenu pro návštěvu plovárny. Měli k dispozici hodnotící škálu od 1 do 5 (1- zcela nedůležitá, 5 – velmi důležitá). Nejvíce odpovědí obdržela možnost 4, kterou zvolilo 41 ze 135 respondentů (30,37 %). Nejmenší počet získala odpověď 1, kterou označilo pouze 5 osob. Celkový průměr pak činí 3,341, což je menší hodnota než jsem očekával a značí, že cena není tak důležitá při rozhodování o návštěvě plovárny. Výsledná disperze se dá považovat za průměrnou.

Tabulka č. 4.4 – Důležitost ceny pro zákazníky

	1	2	3	4	5	Průměr	Rozptyl
Cena	5	31	35	41	23	3,341	1,247

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Index spokojenosti zákazníka

V této podkapitole diplomové práce se zabývám praktickou aplikací teorie, která je již nastíněna v oddílu 2.5.5 tzv. indexem spokojenosti zákazníka, respektive modifikovaným ECSI. Původní index pracuje se 7 základními proměnnými a 10 stupňovou hodnotící škálou. V tomto případě je upraven tak, že je použito 8 proměnných a 5 stupňová hodnotící škála.

Aby bylo možné vypočítat modifikovaný index ECSI je třeba znát váhy jednotlivých kritérií. Ty ukazují předcházející tabulky č. 4.3 a 4.4. Pokud by tyto váhy nebyly známy, tak by bylo nutné vypočítat koeficient kovariance pro každé z kritérií.

V následující tabulce 4.5 je nastíněn samotný výpočet celkového indexu spokojenosti zákazníka plovárny Hranice.

Tabulka č. 4.5 – Index spokojenosti zákazníka

Pořadí respondenta Kritéria	1	2	3	...	135	Průměr
	Bodové ohodnocení u každého z respondentů					
Personál	5	4	5	...	5	4,437
Zázemí	5	3	5	...	5	4,274
Lokalita	5	2	4	...	3	3,756
Dostupnost	5	3	4	...	3	3,726
Možnost relaxace a odpočinku	3	4	3	...	3	4,119
Možnost sportovního vyžití	3	5	5	...	4	3,919
Kvalita poskytovaných služeb	3	3	3	...	4	4,304
Cena	5	3	3	...	4	3,933
Průměr hodnot respondenta	4,250	3,375	4,000	...	3,875	4,058
Index - čítatel	130,560	106,049	124,123	...	122,346	X
Index - jmenovatel	155,330	155,330	155,330	...	155,330	X
Index spokojenosti zákazníka	0,841	0,683	0,799	...	0,788	0,817

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{Index spokojenosti zákazníka} = 0,817 \cdot 100 = 81,7 \%$$

Pro názornost je uveden výpočet indexu spokojenosti zákazníka pro prvního respondenta, kdy byly získané hodnoty dosazeny do vzorce 1.2 z podkapitoly 2.5.5.

$$\begin{aligned} I_1 &= \frac{(5 \cdot 4,059 + 5 \cdot 4,430 + 5 \cdot 3,044 + 5 \cdot 3,215 + 3 \cdot 4,148 + 3 \cdot 3,844 + 3 \cdot 4,393 + 5 \cdot 3,341)}{5 \cdot (4,059 + 4,430 + 3,044 + 3,215 + 4,148 + 3,844 + 4,393 + 3,341)} \\ &= \frac{130,560}{155,330} = 0,841 \end{aligned}$$

Obdobně by se dal index vypočítat pro každého zákazníka a následně z těchto hodnot vypočítat celkový index spokojenosti zákazníků, který činí 81,7 %. Tato hodnota udává, že zákazníci jsou se službami plovárny podstatně spokojeni. Zároveň ukazuje i to, že existuje potenciál pro zlepšení. Plovárna by se měla snažit o sledování aktuálních trendů a v rámci svých možností se je pokusit realizovat.

4.5 Aplikace metod měření spokojenosti

Cílem aplikace několika metod měření spokojenosti je odhalit, na kterých z uvedených kritérií je třeba zapracovat a naopak, na které se není třeba tolik soustředit. Byly zvoleny všechny čtyři známé metody tj. pouze spokojenost, diferenční analýza, multiplikativní přístup a model důležitost – spokojenost. Jejich vzájemným porovnáním lze zjistit, jak se výsledky těchto metod liší a objektivně zjistit, která z uvedených kritérií jsou na tom nejlépe, respektive nejhůře.

POUZE SPOKOJENOST

Tato metoda je velice jednoduchá na aplikaci. Její metodika spočívá v seřazení jednotlivých kritérií dle spokojenosti od nejhůře hodnocených po nejlépe hodnocené. Nejhůře hodnocená kritéria dostávají největší prioritu. To znamená, že by se plovárna dle této metody měla zaměřit na dostupnost, lokalitu, možnost sportovního vyžití atd.

DIFERENČNÍ ANALÝZA

Diferenční analýza zjišťuje početní rozdíl mezi důležitostí a spokojeností. Na základě něho jsou vyvozeny oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit. Na kritéria s největším kladným rozdílem je třeba se následně zaměřit.

Tabulka č. 4.6 – Diferenční analýza

	důležitost	spokojenost	rozdíl
Odpověď	průměr	průměr	průměr
Personál	4,059	4,437	-0,378
Zázemí	4,430	4,274	0,156
Lokalita	3,044	3,756	-0,712
Dostupnost	3,215	3,726	-0,511
Možnost relaxace a odpočinku	4,148	4,119	0,029
Možnost sportovního vyžití	3,844	3,919	-0,075
Kvalita poskytovaných služeb	4,393	4,304	0,089
Cena	3,341	3,933	-0,592

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pozornost je třeba věnovat oblasti zázemí (čistota areálu, skříňky, šatny apod.), kde rozdíl mezi stupněm důležitosti a spokojenosti činí 0,156. Dále by se společnost měla orientovat na kvalitu poskytovaných služeb a možnost relaxace a odpočinku, ve kterých je dosaženo také kladného rozdílu mezi důležitostí a spokojeností. Tento rozdíl znamená, že zákazníci na tyto kritéria kladou větší důraz, než jak jsou s nimi spokojeni, a proto je třeba se na ně zaměřit. Naopak největšího záporného rozdílu -0,712 je dosaženo u kritéria lokality. U zbývajících kritérií vyšel rozdíl mezi důležitostí a spokojeností také záporně. Tento výsledek znamená, že zákazníci plovárny jsou s nimi více spokojeni, než jaký důraz na ně kladou. Společnost se tedy na ně nemusí natolik soustředit při budoucím zlepšování svých služeb.

MULTIPLIKATIVNÍ PŘÍSTUP

Základem multiplikativního přístupu je výpočet rozdílu mezi absolutní spokojeností a hodnocením spokojenosti ze strany zákazníků, tj. skóre nespokojenosti. Toto skóre se váží dle důležitosti. Následně dochází k hierarchizaci oblastí vyžadující zlepšení od těch s nejvyšší

hodnotou až po ty s nejnižší. U všech kritérií byla hodnota absolutní spokojenosti 5, tj. zákazník je s daným kritériem velmi spokojen. Na základě vzorce 1.1 je pro názornou ukázkou vypočteno skóre nespokojenosti pro kritérium personálu. Obdobně by se dalo pokračovat u zbývajících kritérií.

$$SN_{personál} = (5 - 4,437) \cdot 4,059 = 2,285$$

Tabulka č. 4.7 – Multiplikativní přístup

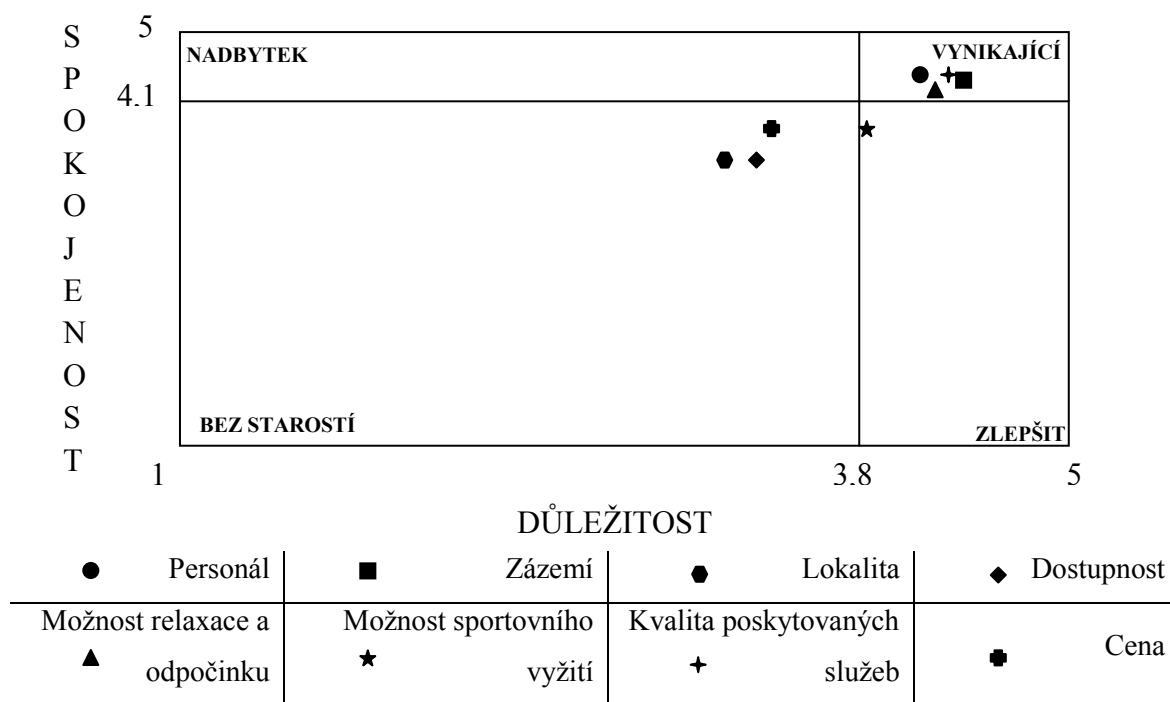
Kritéria	Multiplikativní hodnota
Personál	2,285
Zázemí	3,216
Lokalita	3,787
Dostupnost	4,096
Možnost relaxace a odpočinku	3,654
Možnosti sportovního vyžití	4,155
Kvalita poskytovaných služeb	3,058
Cena	3,565

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejméně jsou zákazníci spokojeni s možností sportovního vyžití, dostupností a lokalitou. Nejvíce jsou spokojeni s personálem, kvalitou poskytovaných služeb a zázemím.

MODEL DŮLEŽITOST - SPOKOJENOST

Další použitou metodou je model důležitost - spokojenost, jehož základem je vytvoření kvadrantové mapy. Tuto mapu rozdělují osy důležitosti a spokojenosti do čtyř kvadrantů. Tyto osy se určí jako aritmetický průměr důležitosti a spokojenosti ze všech kritérií. Pravý horní kvadrant označuje kritéria, která lze pokládat za *vynikající* a není třeba na nich dále pracovat, stačí je pouze udržovat na stávající úrovni, patří sem: personál, zázemí, možnost relaxace a odpočinku a kvalita poskytovaných služeb. Do kvadrantu *zlepšit* patří možnost sportovního vyžití, proto je třeba se na toto kritérium zaměřit a pokusit se o zlepšení stávajícího stavu. Do třetího kvadrantu *nadbytek* nespadá ani jedno ze zkoumaných kritérií. Poslední kvadrant *bez starostí* obsahuje zbývajících kritéria, která zákazníci nepovažují za tolik důležitá a není proto třeba usilovat o jejich zásadní zlepšení.



Obrázek č. 4.1 – Model důležitost - spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

SROVNÁNÍ METOD

K tomu, aby bylo možné říci, které ze zkoumaných kritérií je nejkritičtější, je vhodné použité metody porovnat a na základě tohoto porovnání objektivně stanovit, čím se zabývat z hlediska zkvalitňování služeb. V následující tabulce 4.9 jsou zobrazena kritéria a každému z nich je přiřazena priorita z pohledu jednotlivých metod.

Tabulka č. 4.8 – Srovnání metod

Kritéria	Pouze spokojenost	Diferenční analýza	Multiplikativní přístup	Model důležitost – spokojenost
Personál	8.	5.	8.	5.
Zázemí	6.	1.	6.	3.
Lokalita	2.	8.	3.	8.
Dostupnost	1.	6.	2.	7.
Možnost odpočinku a relaxace	5.	3.	4.	2.
Možnost sportovního vyžití	3.	4.	1.	1.
Kvalita poskytovaných služeb	7.	2.	7.	4.
Cena	4.	7.	5.	6.

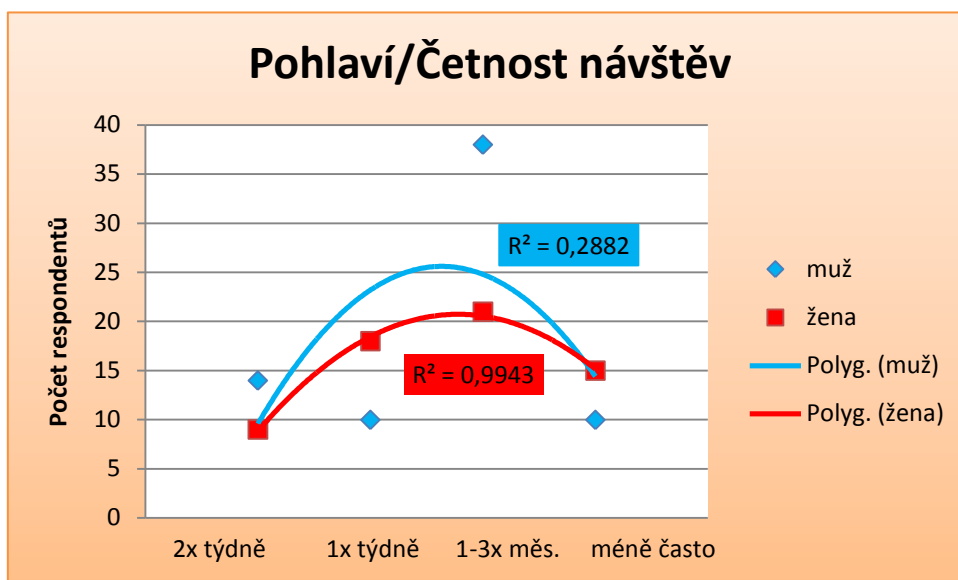
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že výsledky jednotlivých metod jsou rozdílné, a proto je těžké říci, na které z kritérií se nejvíce zaměřit. Jestliže by došlo k zprůměrování hodnot, tak kritériem, kterým je třeba se zabývat, je možnost sportovního vyžití. Tu by následovala možnost relaxace a odpočinku, zázemí a dostupnost. Naopak nejméně důležitým kritériem k řešení je personál, cena a lokalita. Dle mého názoru to souvisí s tím, že lidé jsou s těmito kritérii spokojeni a není příliš důvodů pro změnu, což v rámci lokality není ani možné.

4.6 Analýza vztahů vybraných ukazatelů

Tato podkapitola se zabývá vztahem vybraných ukazatelů. Cílem je poodhalit trendy, které se u jednotlivých odpovědí objevovaly a zjistit tím rozdíly v chování respondentů z hlediska pohlaví, četnosti návštěv či věku.

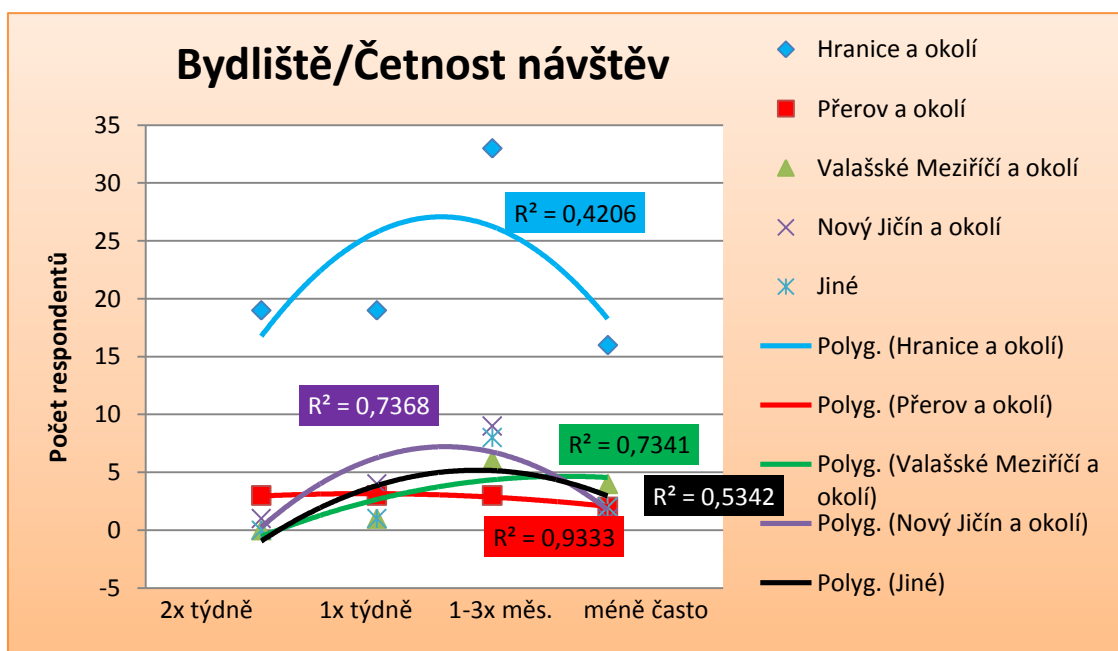
První zkoumaný vztah je mezi pohlavím a četností návštěv. Z následujícího grafu pak vyplývá, že u mužů stejně jako u žen panuje polynomický trend. To značí, že u obou skupin je četnost návštěv kolísavá. Křivky do určitého bodu postupně rostou a následně klesají. Vysoký index determinace u žen 0,9943 značí, že křivka z velké části odpovídá získaným datům, u mužů je tomu opačně.



Graf č. 4.11 – Vztah pohlaví/četnost návštěv

Zdroj: vlastní zpracování

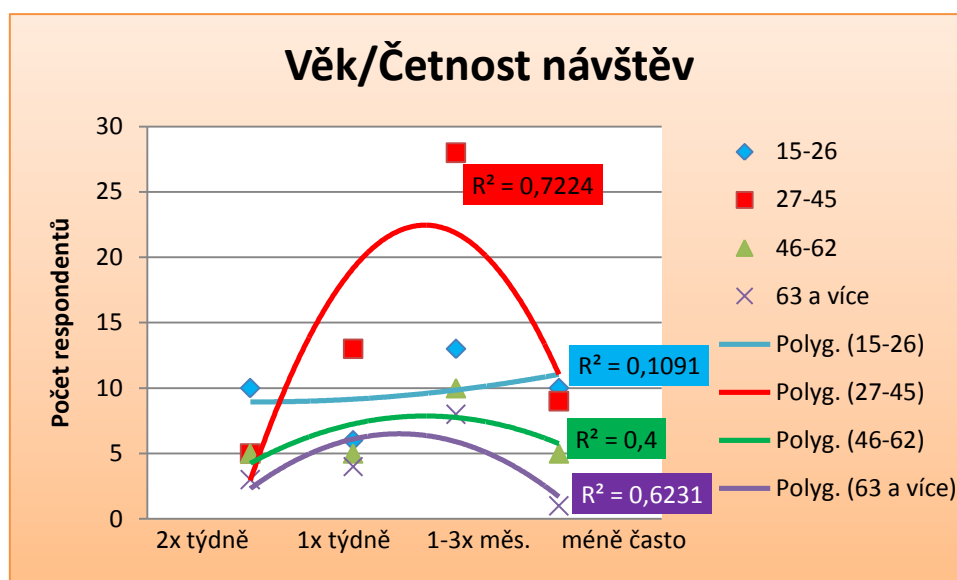
Další graf č. 4.12 ukazuje, že nejčastějšími návštěvníky jsou lidé z okolí Hranic. To nejdůležitější však je, že nezávisle na místě bydliště je trend u všech návštěvníků stejný, tj. polynomický. Ze zjištěných indexů determinace je patrné, že nejvíce je křivka shodná s daty u návštěvníků z Přerova, nejméně pak u občanů z Hranic a přilehlého okolí.



Graf č. 4.12 – Vztah bydliště/četnost návštěv

Zdroj: vlastní zpracování

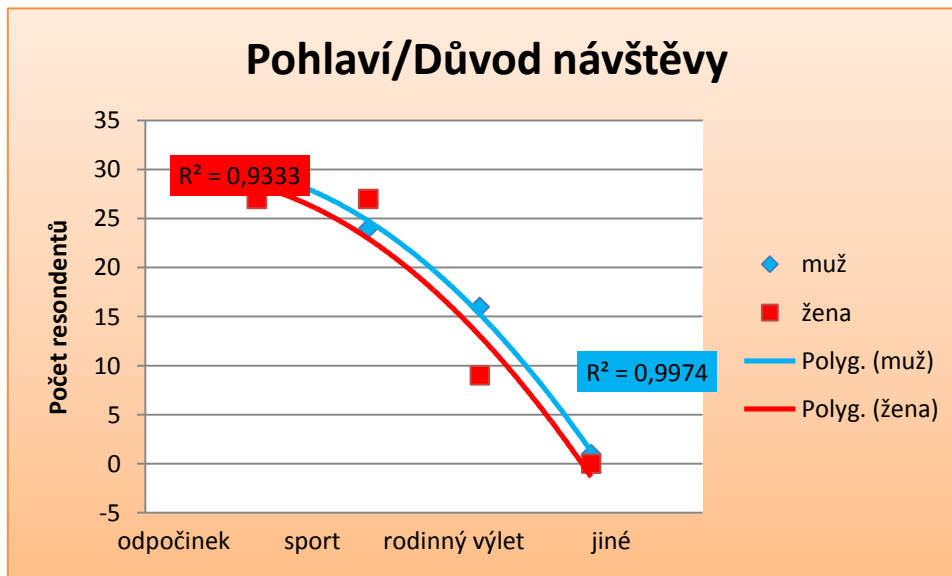
Třetí vztah řeší závislost mezi četností návštěv a věkem respondentů. U všech čtyř věkových skupin je trend polynomický, tj. dochází ke značné kolísavosti dat. Všechny křivky, kromě křivky vyjadřující věkovou kategorii od 15 – 26 let, jsou do určitého bodu rostoucí, od něhož následně klesají. Křivka nejmladší věkové skupiny je naopak postupně rostoucí. Indexy determinace jsou relativně nízké, neboli křivky příliš neodpovídají získaným datům.



Graf č. 4.13 – Vztah věk/četnost návštěv

Zdroj: vlastní zpracování

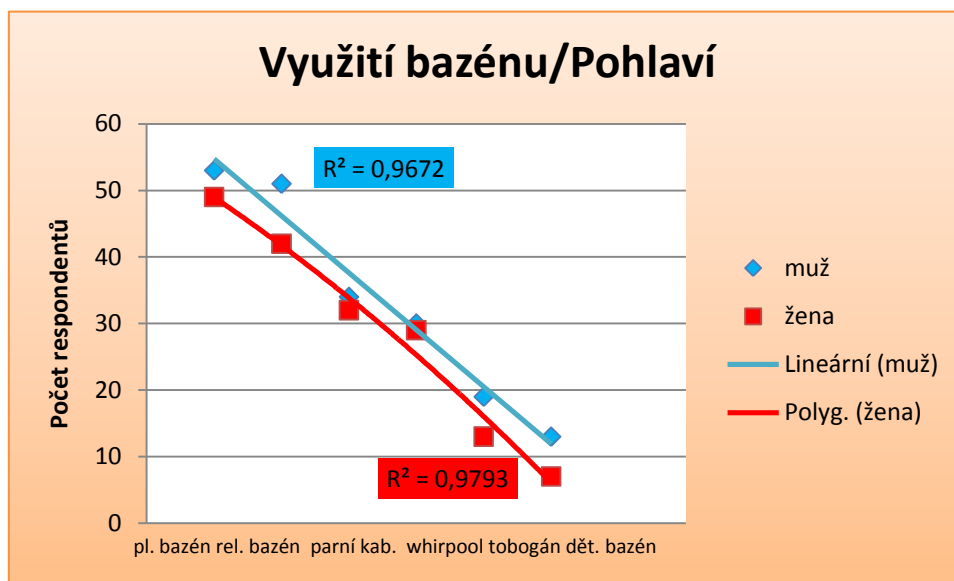
Vztah mezi pohlavím a důvodem návštěvy plovárny zkoumá graf č. 4.14. U obou pohlaví je polynomický trend. Z křivek je patrné, že s rozdílem důvodu návštěvy (od odpočinku až po jiné) klesá počet respondentů. Křivky odpovídají datům z dotazníků, což vyjadřují vysoké indexy determinace.



Graf č. 4.14 – Vztah pohlaví/důvod návštěvy

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf č. 4. 15 ukazuje využití jednotlivých částí bazénové haly dle pohlaví. V tomto grafu se vyskytují dva trendy. U žen je polynomický trend, ale značně se přibližuje lineárnímu. Zatímco u mužů převládá čistě lineární trend. Ten značí, že počet mužů se s využitím jednotlivých částí bazénu (od plaveckého bazénu až po dětský) lineárně snižuje. Indexy determinace jsou vysoké, tj. křivky odpovídají získaným datům.



Graf č. 4.15 – Vztah využití bazénu/pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených grafů vyplývá, že u většiny odpovědí panovala ze strany respondentů vysoká kolísavost odpovědí, což je k relativně velkému počtu dotazovaných pochopitelné. Z pohledu pohlaví panují, jak u mužů tak žen, stejné trendy, tj. s důvodem návštěvy a využití jednotlivých částí bazénové počet respondentů klesá. Chování obou pohlaví lze pokládat za shodné. Z pohledu četnosti návštěv dochází k situaci, kdy počet respondentů, ať už hlediska pohlaví, věku nebo bydliště do určitého bodu roste a následně klesá. Výjimku tvoří pouze mladí lidé od 15 – 26 let, kde počet respondentů s klesající četností návštěv roste.

4.7 Návrhy a doporučení

V této části se zabývám návrhy a doporučeními, které by mohly přispět ke zlepšení stávající úrovně poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků plovárny. Tyto návrhy a doporučení vyplývají ze zjištěných výsledků a následně provedených analýz s přihlédnutím na návrhy zákazníků. Návrhy jsou rozděleny do dvojic na základě toho, jak se uvedená kritéria k sobě hodí a navzájem doplňují.

Po všech provedených analýzách by se dalo říci, že většina zákazníků plovárny je s jejími službami spokojena. Přesto existují oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

SPORT A RELAXACE

Možnost sportovního vyžití ze všech zkoumaných kritérií skončila jako nejproblematictější. Hlavním důvodem je malý bazén, ve kterém si plavci nemohou zaplavat dle svých představ, jestliže je v něm více osob zároveň. Rozšířit plavecký bazén je nereálné, muselo by dojít ke komplikovaným stavebním úpravám. Možným řešením je intenzivnější podpora kondičního plavání, které probíhá v ranních hodinách. Podporou mám na mysli větší marketingové zviditelnění (např. v prostorách plovárny, internet, místní noviny apod.) a rozšíření hodin kondičního plavání, např. v odpoledních hodinách po školách, kdy ještě není na plovárně příliš mnoho běžných návštěvníků nebo ve večerních hodinách před koncem otevírací doby. Cílem je, aby plavci chodili na kondiční plavání a měli plavecký bazén k dispozici pouze pro sebe a nebyli rušeni běžnými návštěvníky. V oblasti relaxace jsou největšími problémy studená voda v plaveckém bazéně, studený vzduch v bazénové hale, menší prostory sauny a málo atrakcí. Problém studené vody v plaveckém bazéně by se dal vyřešit zvýšením teploty vody, pokud to ovšem dané normy dovolují. Studený vzduch v bazénové hale je obdobným problémem, a proto navrhuji zvýšit vnitřní teplotu haly, což by přineslo zvýšení komfortu pro návštěvníky plovárny. Dalším návrhem ke zpříjemnění návštěvy je ozvučení bazénové haly pomocí reprodukce relaxační hudby. Problém menších prostor sauny nelze jednoduše vyřešit. Jediným možným řešením jsou komplikované stavební úpravy, které by byly finančně nákladné. Posledním doporučením v oblasti sportu a relaxace je zbudování více atrakcí. Proto navrhuji např. možnost více skluzavek pro děti či vybudování dalšího whirlpoolu. Tento whirlpool bych navrhoval mimo bazénovou halu ve venkovní části

aquaparku, tak jak je tomu např. v thermal parku Bešeňová. Využíván by byl celoročně. Nutným předpokladem pro jeho zbudování je dostatek finančních prostředků.

PERSONÁL A ZÁZEMÍ

S personálem plovárny jsou zákazníci spokojeni a není proto třeba nějakým způsobem provádět změny. Společnost by se měla snažit o udržení stávající úrovně personálu. Zázemí považují zákazníci za oblast, ve které je možno docílit zlepšení. Největší potíží jsou malé skříňky, do kterých mají zákazníci problém vměstnat všechny své věci. Proto doporučuji stávající skříňky rozšířit i za cenu jejich menšího počtu. Jestliže je nutné udržet stávající kapacitu skříněk, tak potom navrhuji přestavění prostoru šaten. Pokud by se odstranily tzv. kabinky na převlečení, mohly by je nahradit další skříňky. Dalším prvkem, který by mohl přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků, je více vysoušečů na vlasy, zejména v prostoru šaten žen. Kdy by několik z nich uvítalo jejich větší počet nebo alespoň to, aby fungovaly, jak mají a nevyskytovaly se jejich poruchy. Proto tedy navrhuji zvýšení jejich počtu či pravidelné kontroly funkčnosti a jejich následnou bezprostřední opravu. Kromě těchto dvou problémů jsou zákazníci se zázemím plovárny spokojeni.

LOKALITA A DOSTUPNOST

Plovárna se nachází v části města, která není příliš obydlená, což není vzhledem k potencionálním zákazníkům dobré. Plovárnu samotnou však nelze nijak přemístit ani obyvatele k ní blíže. Zákazníci jsou v rámci možností s lokalitou plovárny spokojeni. Jediné výhrady směřují k tomu, že se nachází v záplavové oblasti. Dostupností se rozumí doprava na plovárnu, což je individuální věcí každého z návštěvníků. Osoby, které se dopravují na plovárnu osobním automobilem, poznamenaly, že je u ní málo parkovacích míst. Toto tvrzení není zcela pravdivé. Problém s místy pro parkování je způsoben neustálou přítomností členů fotbalového klubu, který sídlí vedle plovárny. Tito členové zabírají místa pro návštěvníky aquaparku. Proto navrhuji, aby se zřídila vyhrazená parkovací místa jak pro zákazníky plovárny, tak i pro členy fotbalového klubu a nedocházelo k takovéto situaci.

KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB A CENA

S celkovou kvalitou poskytovaných služeb jsou zákazníci spokojeni. Považují ji ve většině případů za dostačující a bezproblémovou. Jediným prvkem, který by ještě mohl přispět ke zlepšení stávající úrovně služeb, je zřízení wi-fi pro návštěvníky plovárny, zejména pak restaurace, tak jak je tomu v jiných restauračních zařízeních. Ta by mohla být zabezpečena, tj.

s heslem, které by bylo na vyžádání u obsluhy restaurace, anebo nevyžadující heslo. S cenou jsou zákazníci spokojeni, a proto bych ji neměnil a zachoval ji. Jestliže by vedení plovárny uvažovalo o její změně, navrhl bych ji zvýšit. Důvodem pro její růst jsou ceny největších konkurentů plovárny (Olomouc a Valašské Meziříčí), kteří mají cenu takřka dvojnásobnou. Zároveň je nutné, aby plovárna Hranice zůstala dostupná pro širokou veřejnost. Proto navrhuji zvýšení ceny pouze o cca 15 – 20 %. Zvýšení ceny by se týkalo pouze dospělých, u ostatních skupin (děti, mládež, studenti, senioři a držitelé průkazů ZPT/P) bych stávající cenu zachoval, jelikož se jedná o osoby s omezenými či nízkými finančními příjmy.

5 Závěr

Tato diplomová práce se věnovala tématu zlepšování kvality služeb společnosti Ekoltes Hranice, a.s., konkrétně plovárny v Hranicích, která spadá pod služby, jež provozuje tato společnost.

Cíl diplomové práce byl splněn. Vedení společnosti i plovárny může být spokojeno s dosaženými výsledky. Do budoucna se však musí snažit minimálně o udržení stávající úrovně poskytovaných služeb.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První kapitola se zabývá teoretickými východisky kvality služeb. Zde je rozpracována teorie týkající se kvality, služeb, veřejných služeb a řízení kvality. Dále zahrnuje metodiku spokojenosti zákazníků, včetně popisu vybraných metod měření spokojenosti.

Druhá část se zaměřuje na společnost Ekoltes Hranice a.s. Na základě poskytnutých materiálů a výročních zpráv z minulých let byl podnik charakterizován. Kapitola zahrnuje charakteristiku společnosti a jejich provozů. Její součástí je struktura tržeb, nákladů a investic společnosti.

Poslední oddíl se zabývá praktickou částí diplomové práce. V této třetí kapitole jsou analyzovány jednotlivé otázky ze všech získaných dotazníků. Celkově jich bylo nashromážděno od 135 respondentů. Při získávání údajů jsem se snažil o rovnoměrné rozdělení mezi muži a ženami. Důvodem byla snaha o porovnání chování mezi těmito skupinami. To jsem provedl v podkapitole 4.6 Analýza vztahů vybraných ukazatelů. Výsledkem je, že mezi pohlavími neexistují žádné podstatné rozdíly. Dále jsem se snažil o zjištění celkové spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami. Toto jsem udělal pomocí výpočtu mnou modifikovaného evropského indexu spokojenosti zákazníků, který vyšel 81,7 %. Tato hodnota udává, že zákazníci jsou se službami plovárny podstatně spokojeni. Plovárna by se měla snažit o udržení stávající úrovně svých služeb prostřednictvím sledování a realizace nových trendů. Jako poslední byla provedena aplikace jednotlivých metod měření spokojenosti, které byly následně porovnány. Z této komparace vyplývá, že vedení plovárny by se mělo zaměřit zejména na sportovní vyžití, relaxaci a zázemí. Možné návrhy a

doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení stávající úrovně služeb, jsou nastíněny v samostatné podkapitole 4.7. Návrhy a doporučení.

Závěrem bych chtěl říci, že plovárna by měla pravidelně sledovat úroveň spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb. Cílem je zabránění poklesu kvality služeb a tím souvisejícímu úbytku zákazníků.

Seznam literatury

Literární zdroje:

1. BERRY, L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. Ten lessons for improving service quality. *MSI Reports Working Paper Series*, 2003 č. 03 – 104, s. 61 – 82. ISSN 0733-5733.
2. CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 4.vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
3. FORET, M; STÁVKOVÁ J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
4. HALÁSEK, D.; LENERT, D. *Ekonomika veřejného sektoru (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008. 230 s. ISBN 978-80-248-1854-2.
5. HOROVITZ, J. *La Qualite de service*. 1st ed.. Paris: InterEditions, 1987. 178 p. ISBN 9782729601966.
6. HYÁNEK, V. *Role soukromého sektoru v poskytování veřejných služeb*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 64 s. ISBN 978-80-210-4888-1.
7. JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. *Juran's quality handbook*. 5th ed. New York: McGraw Hill, 1999. 1872 p. ISBN 978-0-07-034003-9.
8. KOTLER, P.; et al. *Principles of Marketing: Fourth European Edition*. 4th ed. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, 2005. 954 p. ISBN 978-80-273-684-565.
9. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
10. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

11. OCHRANA, F. *Veřejné služby – jejich poskytování, zadávání a hodnocení: teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 167 s. ISBN 978-80-86929-31-6.
12. PAYNE, A. *The essence of services marketing*. 1st ed. New York: Prentice Hall, 1993. 253 p. ISBN 0-13-284852-X.
13. PUČEK, M. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: MVČR, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
14. PUČEK, M. *Řízení procesů výkonů státní správy. (Případová studie Vsetín)*. 1. vyd. Praha: MVČR: 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8.
15. ŠALGOVIČOVÁ, J. a kol. *Merenie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2006. 214 s. ISBN 80-969390-6-8.

Elektronické zdroje:

16. *Metody měření spokojenosti zákazníka* [online]. 3. března 2008 [cit. 2010-09-03]. Dostupný z WWW: <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2228>.
17. *Výběr nejvhodnější spojnice trendu u zadanych dat* [online]. 2011 [cit. 2011-03-29]. Dostupný z WWW: <http://office.microsoft.com/cs-cz/help/vyber-nejvhodnejši-spojnice-trendu-u-zadanych-dat-HP005262321.aspx>.

Ostatní zdroje:

18. ČSN EN ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2005. 64 s.
19. Informační materiály společnosti Ekoltes Hranice a.s.
20. Výroční zprávy společnosti Ekoltes Hranice, a.s. mezi lety 2007 – 2009
21. Webová prezentace Plovárny Hranice

Seznam zkratek

ACSI	Americký index spokojenosti zákazníka
BOOT	build-own-operate-transfer
ČSN	Česká technická norma
DBFO	design-build-finance-operate
DK	Německý zákaznický barometr
ECSI	Evropský index spokojenosti zákazníka
EN	Evropská norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normy
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PPP	Public-private Partnerships
STK	Stanice technické kontroly
SVJ	společenství vlastníků jednotek
SWICS	Švýcarský index spokojenosti zákazníka
TQM	Total Quality Management
ZTP	zvláště těžce postižená osoba

Seznam grafů, obrázků, tabulek

Seznam grafů

Graf č. 3.1 - Struktura aktiv a pasiv společnosti

Graf č. 3.2 - Struktura nákladů

Graf č. 3.3 - Struktura tržeb společnosti

Graf č. 3.4 - Tržby společnosti v jednotlivých činnostech

Graf č. 3.5 - Struktura investic společnosti mezi lety 2007 - 2009

Graf č. 4.1 – Pohlaví respondentů

Graf č. 4.2 – Věková struktura respondentů

Graf č. 4.3 – Bydliště respondentů

Graf č. 4.4 – Ekonomická aktivita respondentů

Graf č. 4.5 – Návštěva ostatních bazénů respondenty

Graf č. 4.6 – Četnost návštěv plovárny

Graf č. 4.7 – Důvod návštěvy plovárny

Graf č. 4.8 – Zdroje informací o plovárně

Graf č. 4.9 – Využívání dalších služeb na plovárně

Graf č. 4.10 – Dostatečnost služeb

Graf č. 4.11 – Vztah pohlaví/četnost návštěv

Graf č. 4.12 – Vztah bydliště/četnost návštěv

Graf č. 4.13 – Vztah věk/četnost návštěv

Graf č. 4.14 – Vztah pohlaví/důvod návštěvy

Graf č. 4.15 – Vztah využití bazénu/pohlaví

Seznam obrázků

Obrázek č. 2.1 – Veřejné služby dle jejich poskytovatele a financování

Obrázek č. 2.2 – Klíčové faktory ovlivňující kvalitu služeb

Obrázek č. 3.1 – Logo společnosti Ekoltes Hranice, a.s.

Obrázek č. 4.1 – Model důležitost - spokojenost

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 – Právní formy podnikatelských subjektů ve veřejných službách

Tabulka č. 2.2 – Procesy v tzv. „Juranově trilogii“

Tabulka č. 3.1 – Výsledky cash flow mezi lety 2007 - 2009

Tabulka č. 3.2 – Výsledky výkazů zisků a ztrát mezi lety 2007 - 2009

Tabulka č. 4.1 – Spokojenost zákazníků s kritérii kvality plovárny

Tabulka č. 4.2 – Spokojenost zákazníků s cenou

Tabulka č. 4.3 – Důležitost kritérií plovárny pro zákazníky

Tabulka č. 4.4 – Důležitost ceny pro zákazníky

Tabulka č. 4.5 – Index spokojenosti zákazníka

Tabulka č. 4.6 – Diferenční analýza

Tabulka č. 4.7 – Multiplikativní přístup

Tabulka č. 4.8 – Srovnání metod

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Osmek 7, Přerov 750 02

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Ekoltes, a.s.
- Příloha č. 2: Certifikát systému managementu kvality
- Příloha č. 3: Certifikát systému environmentálního managementu
- Příloha č. 4: Certifikát Ethnic Friendly Zaměstnavatel
- Příloha č. 5: Fotografie koupaliště a plovárny
- Příloha č. 6: Dotazník
- Příloha č. 7: Vyhodnocení dotazníků
- Příloha č. 8: Návrhy na zlepšení ze strany zákazníků